



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STUDIE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY SE ZAMĚŘENÍM  
NA ROZVOJ PODNIKÁNÍ**

STUDY OF PROCESS MANAGEMENT OF AN ORDER WITH A FOCUS ON BUSINESS DEVELOPMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Markéta Kelnarová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Markéta Kelnarová**  
Studijní program: Procesní management  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Studie procesního řízení zakázky se zaměřením na rozvoj podnikání**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Popis současného stavu podnikání v organizaci  
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení  
Cíle řešení  
Analýza současného stavu zakázek v organizace  
Návrh řešení činností zakázkového řízení  
Podmínky realizace a přínosy  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Návrh průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka pro rozvoj podnikání v dané oblasti podnikání u vybrané organizace.

### **Základní literární prameny:**

JUROVÁ, M. Organizace přípravy výroby. 2. vyd. přepracované a rozšířené, Brno: CERM, Akademické nakladatelství, 2015, 124 s. ISBN 978-80-214-5247-3.

KOŠTURIÁK, J. a J. CHAT. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

MALÝ, J. Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 257 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5.

MISIUREK, B. Standardized work with TWI: eliminating human errors in production and service processes. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 978-1-4987-3754-8.

VYSKOČIL, V. L. a O. ŠRUP. Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů. Praha: Professional Publishing, 2003, 288 s. ISBN 80-86419-45-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá procesním řízením zakázky se zaměřením na rozvoj podnikání ve společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. Tento podnik se věnuje výstavbě, rekonstrukcím a opravou silnic, dálnic a železnic, včetně mostů. Zde byla také analyzována zakázka, kterou jsem dopodrobna rozebrala a díky čemuž jsem navrhla určitá zlepšení zakázky spolu s doporučeními pro celkový rozvoj podnikání organizace. Vše je v souladu se spokojeností investora, zákazníka, ale i celé stavební společnosti.

## **Klíčová slova**

proces, řízení, zakázka, rozvoj, podnik

## **Abstract**

Bachelor thesis deals with the process management of an order with a focus on business development in the company SWIETELSKY stavební s.r.o. This company dedicate to the construction, reconstruction and repair of roads, highways and railways, including bridges. The order was also analysed here, which I have examined in detail and thanks to this I proposed some improvements to the order together with recommendations for the overall development of the organization's business. Everything is in line with the satisfaction of the investor, the customer, but also the entire construction company.

## **Keywords**

process, management, order, development, company

### **Bibliografická citace:**

KELNAROVÁ, Markéta. *Studie procesního řízení zakázky se zaměřením na rozvoj podnikání*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131861>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto formou bych ráda poděkovala prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za její odborné vedení i cenné rady, ochotu a okamžitou pomoc při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o., za umožnění psaní bakalářské práce a konkrétně Bohdaně Holeňové, vedoucí ekonomického oddělení a Ing. Ondřejovi Matušovi, vedoucímu přípravy a kalkulací, za jejich pomoc.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD .....   | 8  |
| CÍLE A METODIKA PRÁCE .....  | 9  |
| 1. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE .....   | 10 |
| 1.1. Podnik .....  | 10 |
| 1.1.2. Členění podniků .....   | 10 |
| 1.1.3. Podnikání .....   | 11 |
| 1.2. Proces .....  | 11 |
| 1.2.1. Procesní mapa .....   | 11 |
| 1.2.2. Základní rozdělení procesů v organizaci .....                       | 12 |
| 1.2.3. Procesní řízení .....   | 12 |
| 1.2.4. EPC diagram .....   | 13 |
| 1.2.5. Ganttův diagram .....   | 13 |
| 1.3. Kvalita .....   | 14 |
| 1.3.1. Řízení jakosti dle ISO 9001 .....                                   | 16 |
| 1.4. Veřejná zakázka .....   | 16 |
| 1.4.1. Dělení veřejných zakázek na základě limitního rozsahu financí ..... | 17 |
| 1.4.2. Zadání veřejné zakázky .....  | 17 |
| 1.4.4. Licenční smlouva .....  | 18 |
| 1.5. Outsourcing .....   | 19 |
| 1.5.1. Formy zajištění služeb .....  | 20 |
| 1.6. Zákazník .....  | 21 |
| 1.6.1. Hodnota pro zákazníka .....   | 21 |
| 1.7. Analytické metody .....   | 23 |
| 1.7.1. SWOT analýza .....  | 23 |
| 1.7.2. Porterova analýza .....   | 23 |



|  |    |
|--|----|
| 1.7.3. Ishikawovy diagramy .....                                       | 24 |
| 2. POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKÁNÍ ORGANIZACE .....                   | 25 |
| 2.1. Informace o společnosti .....                                     | 25 |
| 2.2. Rozsah činností koncernu .....                                    | 26 |
| 2.2.1. Pozemní stavby .....  | 26 |
| 2.2.2. Inženýrské stavby .....   | 26 |
| 2.2.3. Stavby silnic a mostů .....                                     | 26 |
| 2.2.4. Železniční stavby .....   | 26 |
| 2.2.5. Stavby tunelů .....   | 26 |
| 2.3. Organizační struktura.....  | 27 |
| 2.3.1. Organizace SWIETELSKY v České republice .....                   | 27 |
| 2.3.2. Analyzovaná pobočka SWIETELSKY stavební s.r.o. ....             | 27 |
| 2.4. Informační systém.....  | 29 |
| 2.5. Konkurence .....  | 29 |
| 2.6. Zákazníci.....  | 29 |
| 2.7. Zakázky.....  | 30 |
| 2.7.1. Členění zakázek .....   | 30 |
| 2.8. Dodavatelé .....  | 30 |
| 3. ANALYTICKÁ ČÁST .....   | 31 |
| 3.1. Analýza průběhu zakázky .....                                     | 31 |
| 3.1.1. Získání zakázky .....   | 31 |
| 3.1.2. Interní rozbor a specifikace zakázky .....                      | 34 |
| 3.1.3. TENDR MATERIÁLŮ A SUBDODÁVEK.....                               | 34 |
| 3.1.4. Výrobní příprava s koordinací a požadavků stavbyvedoucího ..... | 36 |
| 3.1.5. Realizace stavby .....  | 37 |
| 3.1.6. Ukončení a předání stavby.....                                  | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.7. Fakturace, ekonomické zhodnocení.....                     | 39 |
| 3.1.8. Reklamace.....  | 39 |
| 3.1.9. Fotodokumentace díla.....                                 | 40 |
| 3.1.10. Procesní řetězec průběhu zakázky .....                   | 42 |
| 3.2. Porterova analýza.....                                      | 43 |
| 3.3. SWOT analýza.....   | 45 |
| 3.3.5. Vyhodnocení.....  | 46 |
| 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....                                   | 48 |
| 4.1. Návrh na zlepšení analyzované zakázky .....                 | 48 |
| 4.1.1. Trhlina v asfaltové ploše.....                            | 48 |
| 4.1.2. Zkorodované prvky zábradlí.....                           | 50 |
| 4.1.3. Přínosy .....   | 52 |
| 4.2. Návrhy a doporučení na celkový rozvoj podnikání firmy ..... | 52 |
| 4.2.1. Odkoupení podílu stavebnické či těžební společnosti ..... | 52 |
| 4.3. Nárůst kvalifikovaných zaměstnanců .....                    | 54 |
| 4.3.1. Oslovení středních či vysokých škol .....                 | 54 |
| 4.3.2. Účast na veletrhu pracovních příležitostí.....            | 56 |
| ZÁVĚR .....  | 61 |
| POUŽITÉ ZDROJE .....   | 63 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ.....  | 66 |
| SEZNAM SCHÉMAT .....   | 66 |
| SEZNAM TABULEK .....   | 67 |
| SEZNAM ZKRATEK .....   | 68 |
| PŘÍLOHY .....  | 69 |

# ÚVOD

Konkurence mezi dodavateli stavebních prací je v České republice opravdu vysoká. Je proto důležité, aby si společnost SWIETELSKY stavební s.r.o, se kterou jsem v mé práci měla možnost spolupracovat, držela kvalitu dodávaných služeb s maximální spokojeností zákazníka a investora, včetně dodržení požadovaných termínů a minimem počtu reklamací. Vzhledem k tomu organizaci pomohu s konkrétními návrhy na vylepšení zakázek a eliminaci potenciálních chyb, všechny tyto aspekty povedou k rozvoji podnikání v organizaci, což je i mým tématem a cílem.

Pro vybrané téma jsem zvolila spolupráci s výše uvedenou firmou, jenž se zabývá výstavbou, rekonstrukcí a opravou silnic, dálnic a železnic včetně mostů. Rovněž se zaměřuje na mnoho dalších činností, jako jsou podzemní a speciální stavby nebo ražení tunelů apod.

K těmto požadovaným cílům se dostanu skrze vypracování dílčích oddílů práce, které budou sloužit k pochopení výstupů bakalářské práce. V první části budou popsána teoretická východiska, následně popíšu podnikání dané organizace, načež bude navazovat analýza podniku, kde budou použity dvě analytické metody – Porterova analýza a SWOT analýza. Na základě analýzy budou doporučena opatření, řešení a návrhy na celkový rozvoj podnikání. Závěrem budou shrnuty veškeré části, výstupy a přínosy bakalářské práce.

## CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza současné situace v podniku za účelem rozvoje podnikání ve společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o., včetně zvýšení spokojenosti zákazníka. Zákazník bude spokojen za předpokladu dodržení smluvených termínů a nejvýše možné dosažitelnosti kvality za bezproblémového a plynulého chodu zakázky. Na základě této analýzy budou organizaci doporučeny návrhy na rozvoj podnikání, těchto aspektů však nemůže být dosaženo bez dílčích částí práce, kterou zahrnuje:

- Vypracování teoretické části
- Popis současného stavu podnikání v organizaci
- Analýza tohoto stavu
- Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
- Vlastní návrh řešení zakázkového řízení
- Podmínky realizace a přínosy
- Zhodnocení práce
- Závěr práce

# 1. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

V této části jsou popsány teoretická východiska práce. Hlavní zaměření je na podnik, proces, jakost, veřejnou zakázku, zákazníka a analytické metody. Tyto pojmy slouží k pochopení analytické části, která bude následovat po části teoretické.

## 1.1. Podnik

Podnik můžeme chápat jako obchodní či ekonomickou organizaci, která byla založena za účelem dosažení zisku a spojuje všechny účastníky, kteří cílí k produkci služeb nebo výrobků.

Jinými slovy, podle práva a ekonomie, je to soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných věcí podnikání. K podniku náleží veškerá práva, věci či ostatní majetkové hodnoty, které patří k provozu činnosti organizace nebo pro svůj charakter mají takovému záměru sloužit. Veškeré podniky sloužící k podnikatelské činnosti musí být svým způsobem někým řízeny (1).

### 1.1.2. Členění podniků

Podniky se dají členit na základě různých aspektů, zařazení či působení např.: podle velikosti, odvětví nebo podle výkonů apod. Jedna z možností je členění v souladu doporučení Evropské komise z roku 2003 (2).

Podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky člení na:

*Tabulka 1: Členění podniků v souladu Evropské komise (Vlastní zpracování dle: (2))*

| Název           | Počet zaměstnanců | Roční obrat           | Aktiva                |
|-----------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mikropodniky    | do 10             | do 2 mil. EUR         | do 2 mil. EUR         |
| Malé podniky    | do 50             | do 10 mil. EUR        | do 10 mil. EUR        |
| Střední podniky | do 250            | do 50 mil. EUR        | do 43 mil. EUR        |
| Velké podniky   | více než 250      | vyšší než 50 mil. EUR | vyšší než 43 mil. EUR |

### 1.1.3. Podnikání

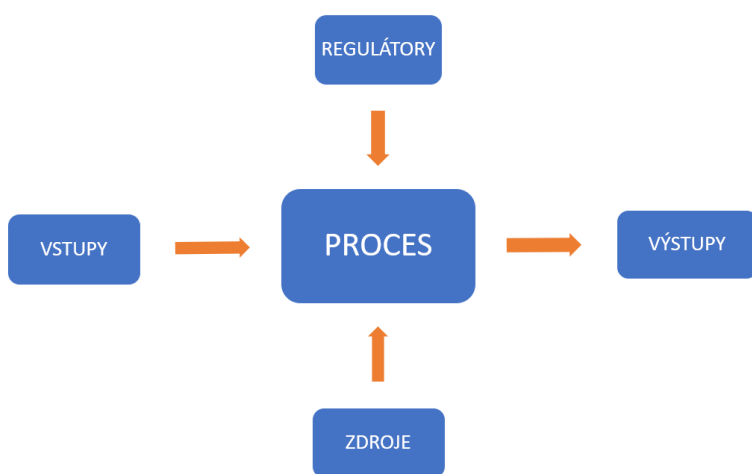
Podle § 420 Nového občanského zákoníku, 89/2012 Sb. je podnikání, případně podnikatel definován takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (3).

### 1.2. Proces

Proces můžeme vyjádřit jako soubor vzájemně souvisejících činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Mezi charakteristické znaky procesu patří opakovatelnost, definovaný výstup, hranice, měřitelné parametry, má zákazníka a vlastníka (4).

Procesní aktivity vyjadřují určitou stabilitu v podniku. Jsou nezbytnou součástí, která slouží k dosažení stabilního a opakujícího se výkonu neboli výstupu podnikové aktivity. Tyto aktivity jsou neustále měřeny a optimalizovány. Výkonost procesů je třeba sledovat, vyměřovat a neustále zlepšovat na všech úrovních podniku (4).

#### 1.2.1. Procesní mapa



*Schéma 1: Procesní mapa (Vlastní zpracování dle: (5))*

Co si představit pod pojmy v procesní mapě?

*Proces* zpracovává *zdroje* – materiál, kapitál, informace, lidi atd. a přeměňuje *vstupy* na *výstupy* – výsledné produkty či služby (5).

### 1.2.2. Základní rozdělení procesů v organizaci

Jedním z příkladů členění procesů je dělení podle důležitosti a účelu. Konkrétní dělení je poté rozděleno do tří elementárních skupin procesů. Každá skupina je něčím specifická a má pro podnik jiný význam i funkci (4).

Aby podnik náležitě fungoval, je nezbytná správná funkce všech procesů uvnitř organizace. Mezi důležité aspekty podniku patří i synergický efekt procesů, což znamená že výstup neboli výsledek, je vždy větší než vstup (součet zapojených složek do procesu).

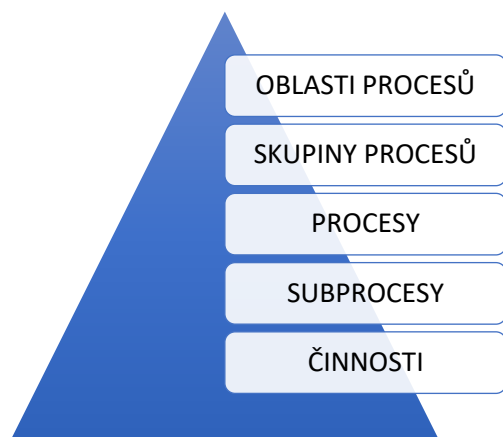
Členění procesů podle důležitosti a účelu (4):

- Hlavní (klíčové) procesy
  - Hlavní důvod proč společnost existuje.
    - vytváří hodnoty či výstupy pro externího zákazníka, tyto hodnoty představují hlavní sféru v podnikání společnosti
  - Ku příkladu: pro stavební společnost je hlavním procesem poskytování stavební činnosti.
- Řídící procesy
  - Manažerské procesy, které řídí a stabilizují společnost.
  - Zajišťují plynulý běh podniku, ale nepřináší mu zisk.
  - Řídícím procesem je například plánování.
- Podpůrné procesy
  - Jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace.
  - Všechny procesy, které podporují chod hlavních procesů. Zajišťují správnou a plynulou funkci hlavních procesů, tudíž mají interního zákazníka.
    - Dodávají zdroje (produkty, služby) do procesu.
  - Například: nákup materiálu nebo služeb.

### 1.2.3. Procesní řízení

Skrze procesní řízení je ovládáno mnoho oblastí ve společnosti, příkladem může být výroba, logistika nebo finance. Díky tomuto způsobu řízení je procesně řízená organizace schopna rychle a pohotově reagovat na potřeby trhu, okolního prostředí nebo konkurenci. Toho dosahuje aniž by provedla větší změny procesů uvnitř podniku bez ohrožení na

vlastní existenci. Funkční pohled na společnost a hierarchizaci procesního řízení znázorňuje obrázek č. 11, viz. níže (4).



*Schéma 2: Hierarchizace procesního řízení (Vlastní zpracování dle (4))*

#### **1.2.4. EPC diagram**

Event-driven Process Chain (EPC diagram) neboli procesní řetězec řízený událostmi je modelovací jazyk užívaný k popisu firemních procesů a operačních sledů událostí. Existuje několik druhů systémů či programů, ve kterých lze EPC diagram vytvořit, jedním z nich je ARIS, který bude využit pro tuto práci (6).

Každý procesní řetězec zpravidla začíná i končí událostí, která řídí či ovlivňuje činnost procesu. Po události obvykle následuje jedna nebo více funkcí, která představuje úkol případně činnost, provedenou za účelem výstupu. Funkci může obdobně následovat jedna či více událostí, musí ale splňovat určitá pravidla. V EPC se taková pravidla nazývají NEBO, A, XOR a jsou označeny jako grafické spojnice. Spojnice jsou užívány k rozdělení či spojení toku (6).

Pro správné pochopení celého řetězce je EPC diagram doplněn o určitá data (6):

- Organizační data: organizační jednotka, pozice, role a skupina,
- Informační nosič (uchovává znalosti, data),
- Cluster, který sbírá související typy entit a reprezentuje určité obchodní objekty,
- Riziko.

#### **1.2.5. Ganttův diagram**

Jedná se o techniku, která velmi snadno a ilustrativně poukazuje na sled událostí či úkolů. Tyto události jsou zpravidla uspořádány v pořadí shora dolů, od úplného začátku činností



až po jejich konec. Časová osa a grafické znázornění jsou zobrazeny horizontálně, obvykle na pravé části, hned vedle sledu činností (7).

Ganttovy diagramy jsou v dnešní době hojně využívány – jsou oblíbené pro svou jednoduchost, snadné vytváření a zpracování, pro které není třeba odborných znalostí, tudíž je zvládne vytvořit i začátečník, který zrovna nevlastní speciální software. Stále častěji jsou používány, jako komunikační a jednací nástroj, kdy je v diagramu možnost nahlédnout do překryvů, prodlev a kritických postupů projektu. Stejně tak jsou zde i nástroje, které poukazují na odchylky reálného stavu od původního plánu projektu (7).

Diagramy lze vytvořit v několika počítačových programech: MS Visio, Corel FLOW, OpenProj, MS Project, Time Line (Symantec), Sure Track (Primavera) a mnoho dalších. MS Project vypracovává i řadu navazujících výpočtů, je normálnímu uživateli dostupný a má dobrou vizuální stránku, proto bude použit i při analýze průběhu zakázky, která je popsána v kapitole č. 3 (8).

### **1.3. Kvalita**

#### **Jakost výrobku**

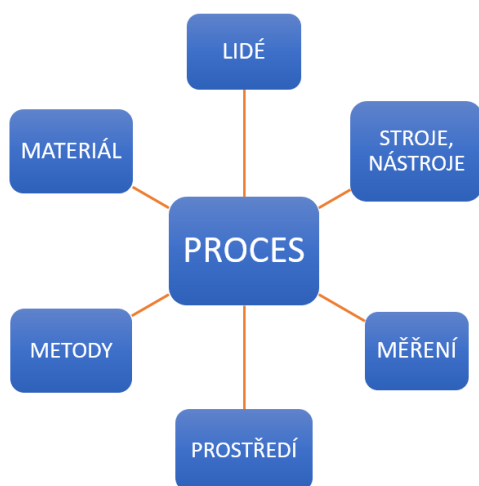
Podle VEBERA lze požadavky na vlastnosti hmotných produktů charakterizovat takto: nezávadnost, ovladatelnost, opravitelnost, udržovatelnost, spolehlivost, trvanlivost, funkčnost a estetická působivost (9).

#### **Jakost procesu**

Spousta vad a problémů s produkty vyplyne na povrch, až když jsou známy jejich koncové výstupy. Odezva na tyto problémy je kvůli jejich složitému nalezení obvykle opožděná a zkreslená. Z tohoto plyne ponaučení neotálet s čekáním na výsledek, ale plynule pozorovat a řídit procesy.

Pokud bude proces probíhat bezchybně, bude bez chyb i výsledný produkt. V průběhu procesu se výrobek nikoli jen uskutečňuje, ale probíhá i jeho plánování, vývoj, hodnocení a zlepšení. Díky procesnímu pojetí je možno náležitěji uplatnit princip prevence při zlepšování jakosti.

Kvalita procesu je uskupenou a navzájem provázanou řadou konkrétních jakostí, které jsou ukázány ve schématu č. 3 (9):



*Schéma 3: Požadavek na jakost procesu (Vlastní zpracování dle (9))*

- *Lidé* – zásadní, ale obvykle nejproblematictější prvek. Nezáleží jen na odborné způsobilosti, pravomoci rozhodnout, odpovídajícímu pracovnímu zázemí, ale o zájem zúčastnit se. Osobní kvalita je souhrnem realizace požadavků, čímž mohou být: odborné znalosti, schopnosti a dovednosti, práce v týmu, charisma apod.
- *Stroje a nástroje* - Kvalita výrobního mechanismu a pomůcek je dána souhrnem požadavků ke způsobilosti pro daný proces a pro splnění všech atributů kvality výrobků v jednotlivých krocích.
- *Materiály a pomůcky*. Výstup produktu, především jeho úspěšnost, je závislý na jednotlivé jakosti všech komponentů v procesu. Organizace určí potřebná kritéria pro nákup komponentů, která musí brát v potaz, např.: uskladnění a uchování.
- *Postupy* by měly být zřejmé, pochopitelné, reálné a dle sledu událostí. Většinou jsou zapsány v dokumentu, jako předpis nebo instrukce k prováděné činnosti, kterým se zaměstnanec řídí. Vede k výstupu činnosti.
- *Měření* - pojednává o kontrolním, měřicím a zkušebním zařízení, také o postupech, které nás dovedly k výsledku měření. Stejně jako postup musí být věrným odrazem reality. Důraz je kladen hlavně na přesnost měřidel a jejich náležitému užití, dále na jejich údržbu a ověření schopností.

### 1.3.1. Řízení jakosti dle ISO 9001

Normy ISO 9000 jsou od roku 1987 vyhlášeny jako všeobecná doporučení, která se uplatňují bez důrazu na daný rozměr, typ a na poskytující produkty nebo služby. V praxi jsou nejvíce využívány v průmyslu a stavebnictví. Zužitkování této normy na certifikace, eventuálně jen na aplikaci v podniku při řízení jakosti, je značně obsáhlejší a to např.: ve vzdělávacích zařízeních, finančních zařízeních, pohostinství a hotelnictví nebo i ve zdravotnictví. Normy ISO do praxe řízení kvality prosadily určité novodobé postoje, a to přesně (9):

- *Důraz na pořádek* – konkrétně na základní pořádek, čistotu na pracovním místě, uklízení v průběhu práce, ale i na odpovídající uskladnění či zachování vhodného prostředí.
- *Plnění zákonů a ostatních nařízení či norem* – je třeba dodržovat dvě skupiny předpisů, tedy obecné zákonné předpisy a konkrétní požadavky vztahující se k daným produktům a službám.
- *Lidé v řízení kvality* – důraz je kladen na zainteresovanost vrcholového vedení, který musí zaručit ku příkladu stanovení cílů kvality, vymezení politiky jakosti, určení systému kvality a zajištění daných zdrojů atd.
- *Firemní dokumentace*, za kterou se dá pokládat jakékoliv psané nebo jiné ustanovení, které je odsouhlaseno vedením a je trvalé. Její výhody nastávají, pokud se činnost opakuje a stává se rutinou, funguje tedy jako vzor.
- *Identifikace procesů a jejich zabezpečení* jsou identifikovány do několika podskupin např.: obchodní procesy, návrh a vývoj, nákup, identifikace a pozorovatelnost, skladování, manipulace a balení atd.
- *Správa záznamů, analytických dat, vylepšení*
- *Interní audit* neboli kontrolní činnosti, které nezávisle, soustavně a nestranně hodnotí analyzovaný produkt nebo službu. Jejich cílovým výstupem je určit škálu, ve které jsou provedeny kritéria prověrky (auditu).

### 1.4. Veřejná zakázka

Veřejnou zakázkou se rozumí veškerá plnění, prováděna na základě úplatné smlouvy mezi dodavatelem a zadavatelem. Dodavatel je povinen poskytovat své služby, dodávky

nebo stavební práce. Samotná veřejná zakázka není stanovena sjednáním smlouvy, při které se zakládají pracovněprávní vztahy apod. Veřejná zakázka může být (10):

- na dodávky (pořízení věcí)
- na služby
- na stavební práce
- kombinace z výše uvedených (např.: dodávka + stavební práce)

#### **1.4.1. Dělení veřejných zakázek na základě limitního rozsahu financí**

Podle výše předpokládané hodnoty zakázky ji dělíme na:

- nadlimitní
- podlimitní
- malého rozsahu

Limitní rozsah financí veřejných zakázek platných od 1. 1. 2020 se v porovnání s minulými léty snížil. Přesná data jsou uvedena níže v tabulce č. 3 (11).

*Tabulka 2: Limity financí veřejných zakázek (Vlastní zpracování dle (11))*

| <b>Druh veřejné zakázky</b> | <b>Finanční limit v Kč na služby a dodávky bez DPH</b> | <b>Finanční limit v Kč na stavební práce bez DPH</b> |
|-----------------------------|--|--|
| Malého rozsahu              | Do 2 000 000   | Do 6 000 000   |
| Podlimitní                  | 2 000 000 – 3 568 000                                  | 6 000 000 – 137 366 000                              |
| Nadlimitní                  | Nad 3 568 000  | Nad 137 366 000                                      |

#### **1.4.2. Zadání veřejné zakázky**

Zadání veřejné zakázky představuje uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem. Tato smlouva váže dodavatele k povinnosti poskytovat služby, dodávky nebo stavební práce (12).

Stejně jako samotná definice veřejné zakázky, tak i její zadání není považováno za uzavření smlouvy, kterou se obvykle zakládají pracovněprávní nebo ostatní vztahy (12).

Veřejnou zakázku lze zadat několika způsoby. Jedním ze způsobů je zadávací řízení, pod které patří několik druhů řízení. Mezi druhy zadávacího řízení se podle § 3, zákona č. 134/2016 Sb., zákona o zadávání veřejných zakázek řadí (12):

- a) zjednodušené podlimitní řízení,

- b) otevřené řízení,
- c) užší řízení,
- d) jednací řízení s uveřejněním,
- e) jednací řízení bez uveřejnění,
- f) řízení se soutěžním dialogem,
- g) řízení o inovačním partnerství,
- h) koncesní řízení, nebo
- i) řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu.

Další způsoby jak může být zakázka zadávána jsou: dynamický nákupní systém („DNS“), soutěž o nejlepší návrh, rámcová dohoda, zákonná výjimka nebo zakázka malého rozsahu (12).

### **Zadávací lhůta**

Tímto pojmem se rozumí lhůta, kterou zadavatel může stanovit a po kterou účastníci zadávacího řízení nesmí z tohoto řízení odstoupit (12).

### **Zadavatel**

Zadavatelem se rozumí osoba, která k zaplacení jedné z veřejných zakázek, užije (12):

- a) více než 200 000 000 Kč
- b) více než 50 % financí, které jsou poskytovány buď z rozpočtu Evropské unie či veřejného rozpočtu cizího státu, nebo z rozpočtu veřejného zadavatele.

Veřejným zadavatelem může být přímo stát, tedy Česká republika, nebo územní samosprávný celek (obec, kraj), Česká národní banka, jiná právnická osoba (za splnění určitých podmínek podle zákona o zadávání veřejných zakázek), či příspěvková organizace (12).

### **Dodavatel**

Dodavatel je osoba, která nabízí a poskytuje služby, dodávky nebo stavební práce. Dodavatelem může být i pobočka závodu (12).

#### **1.4.4. Licenční smlouva**

Jak uvádí J . Malý, termín **licence** označuje povolení či svolení k určité činnosti, která je jinak zakázána. Jde také o svolení k užití nehmotného statku odlišným jednotlivcem.

Licenci poskytuje ten, kdo má k udělení nehmotného statku právo (majitel patentu), účastníky tohoto vztahu nazýváme jako *poskytovatele* a *nabyvatele* (13).

**Licenční smlouvou** se uděluje výhradně právo k použití předmětů průmyslového vlastnictví nebo zacházení s nimi. Absolutní právo však poskytovateli zůstává, nepřevádí se na nabyvatele. Je tedy rozdíl mezi licenční smlouvou a smlouvou o převodu patentu a jiných práv. Použití nehmotného statku se rozumí např.: výroba podle majitele nebo daný postup k práci apod (13).

Druhy licencí a licenčních smluv (13):

- Licence na know-how (nepravá licence)
- Čistá licenční smlouva a smlouva smíšená
- Sdružená licence
- Výlučná a nevýlučná (jednoduchá)
- Aktivní a pasivní licence
- Vzájemná bezplatná licence
- Mlčky poskytnutá licence
- Nucená a zákonná licence
- Licence na přihlášku nehmotného statku k ochraně
- Licence na ochrannou známku
- Sublicence

## 1.5. Outsourcing

Slovo *outsource* je z angličtiny doslova přeloženo jako „žadavat subdodavatelské zakázky“. Společnost tedy vyčleňuje činnosti, které není sama schopna ve své působnosti provádět stejně tak dobře, jako společnost, která se na danou činnost zaměřuje. Jde o externí zajištění produktů nebo služeb, které je podmíněno kvalitou tržního prostředí. Jinými slovy by se outsourcing dal přirovnat k poddodavateli, který v podniku představuje třetí osobu k plnění požadavku zakázky (14).

Organizace vykonává pouze ty aktivity, které zvládá provádět s vyšší kvalitou nebo menšími náklady a které jsou nezbytné pro svou konkurenceschopnost, než aby byly zajišťovány skrz dodavatele. Outsourcingem se prohlubuje dělba práce obou společností, odběratele i dodavatele. Při vhodné a efektivní spolupráci se zvýší celkový efekt činností, a to obou stran (14).

Outsourcing je mnohdy dělen do několika hlavních skupin podle častých externích činností poddodavatelů. Jedná se zpravidla o (14):

- Obslužné a pomocné procesy (stravování, autodoprava, ostražba,...).
- Hlavní procesy (výroba: například potřebný, ale i obtížně vyráběný díl).
- Proces zajišťující duševní práci (právní činnost, účetnictví,...).
- Proces zajišťující manuální práci (dělnická činnost na stavbě).

### **1.5.1. Formy zajištění služeb**

Zajištění dodavatelských služeb lze popsat čtyřmi formami (15):

- decentralizovaný nákup služeb,
- centralizovaný nákup služeb,
- částečný outsourcing,
- úplný outsourcing.

#### **Decentralizovaný nákup služeb**

Kontrakty kontrolují různí manažeři ve společnosti. Každý z nich zodpovídá za svou danou oblast služeb a za svůj daný kontrakt. Například personální manažer zajistí stravování (15).

#### **Centralizovaný nákup služeb**

Nejběžněji užívaný systém outsourcingu. Jedná se o přímé určení odpovědné osoby ke konkrétnímu zajištění služby. Častokrát má na starosti určená osoba mnohem více služeb, než je předmětem kontraktu. Příkladem tomu může být manažer dodávek, který má na starosti i kurýrní služby (15).

#### **Částečný outsourcing**

Tato forma outsourcingu je obvyklá v situaci, kdy jedna osoba již sama nezvládá řízení počtu dodavatelů. Dochází ke shlukování smluv pod řízení jednoho dodavatele. Např.: stravování a úklid (15).

#### **Kompletní outsourcing**

Navazuje na částečný outsourcing a doplňuje ho o jeden krok – přesun všech služeb pod přímý management jedné společnosti. Firma však tyto služby jen řídí, kontroluje

a zpracovává, nevykonává je. Zodpovědnou osobou je obvykle podnikový facility manažer (15).

## 1.6. Zákazník

Pod zákazníkem si můžeme představit osobu, která má potřeby a zdroje. Potřeby Košturiak definuje jako zákazníkem pocíťovaný nedostatek něčeho. Patří neodmyslitelně k podnikání, jako rovnocenný partner, nesmí se však stát našim pánem. Své zákazníky bychom měli dobře znát a být k nim vždy otevření a féroví (16).

Společnost by nemohla existovat bez poptávky nebo požadavku po určité potřebě, stejně tak by nemohla existovat potřeba bez zákazníka (16).

V organizacích převažuje financování zdrojů, informačních systémů či modelování procesů, ale zapomíná se na nástroje modelování zákazníka a jeho potřeb (16).

### 1.6.1. Hodnota pro zákazníka

Hodnotou pro zákazníka se rozumí souhrn veškerých benefitů a užitků pro spotřebitele. Má svou strukturu, která je vnímána jako suma konkrétních užitků, které vztahem prodávajícího a koupí produktu nabude. Mezi nejdůležitější hodnoty patří (16):

- Celkové fungování produktu.
- Přijatá hodnota služeb při koupi.
- Hodnota vynaložení času na celý proces získání produktu (od průzkumu až po seznámení s produktem).
- Hodnota vztahu s prodávajícím (např.: nabídnutí možnosti platit ve splátkách).

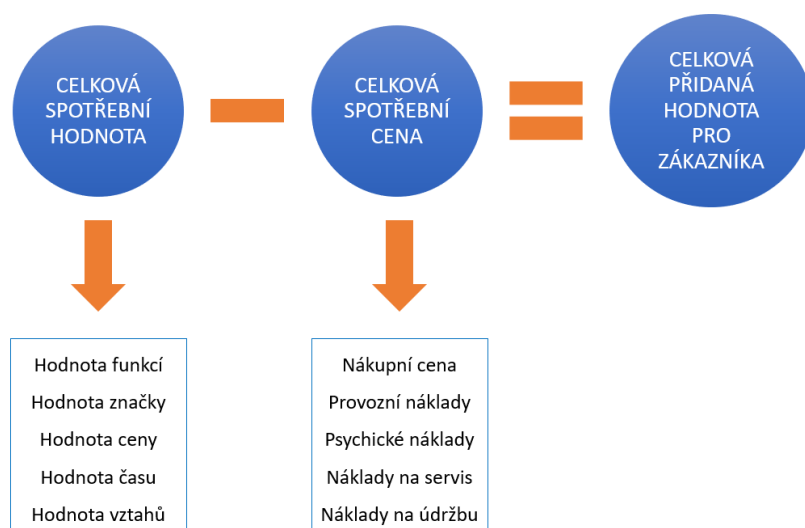


Schéma 4: Struktura hodnoty pro zákazníka (Vlastní zpracování dle (16))



## **Inovace**

Dle Košťurjaka je inovace proces cyklicky opakovaných činností, ve kterých se vytváří nová hodnota pro zákazníka v několika krocích, a to konkrétně (16):

1. Analýza a chápání potřeb zákazníka včetně zdrojů, které slouží k uspokojení jeho potřeb. *Co chtějí zákazníci?*
2. Řešení vytvářející požadovanou hodnotu pro spotřebitele, vyhodnocení jeho potenciálu. *Počet zákazníků ochotných si koupit náš produkt.*
3. Uplatnění řešení. *Jak zhotovíme náš nápad?*
4. Zhotovení fungujícího řádu k obsluze zákazníka. *Distribuce a servis spokojenému zákazníkovi.*

### **Jaké máme možnosti při vytváření hodnoty pro spotřebitele? (16)**

1. *Skoková hodnota* pro zákazníka a podnik. Neboli hodnotová orientace - zákazník získává za danou cenu mnohem více, než by získal na trhu. Zároveň tato cena vytváří podniku nadprůměrný zisk, vzhledem k nákladům, měla by však být akceptovatelná oběma stranami.
2. *Nová hodnota*. Z pohledu trhu by měla být hodnotová nabídka opravdu nová, až inovativní, současně by měla uspokojit dosud neuspokojené potřeby a být odlišná od konkurence (např.: Microsoft Teams, elektrokola, léky apod).
3. *Kustomizovaná hodnota* – tvořena na míru zákazníkovi. Splňuje všechny požadavky a neobsahuje nadbytečné funkce.
4. *Nekopírovatelná hodnota* – těžce kopírovatelná pro obě strany.
5. *Aplikovatelná hodnota* – měla by být uskutečnitelná a účelná pro zhotovitele, v jiném případě by nebyla výnosná.
6. *Trvalá hodnota* – nová hodnota by měla být pro společnost dlouhodobě úspěšná.

## Postup vytváření hodnoty pro zákazníka přes inovace

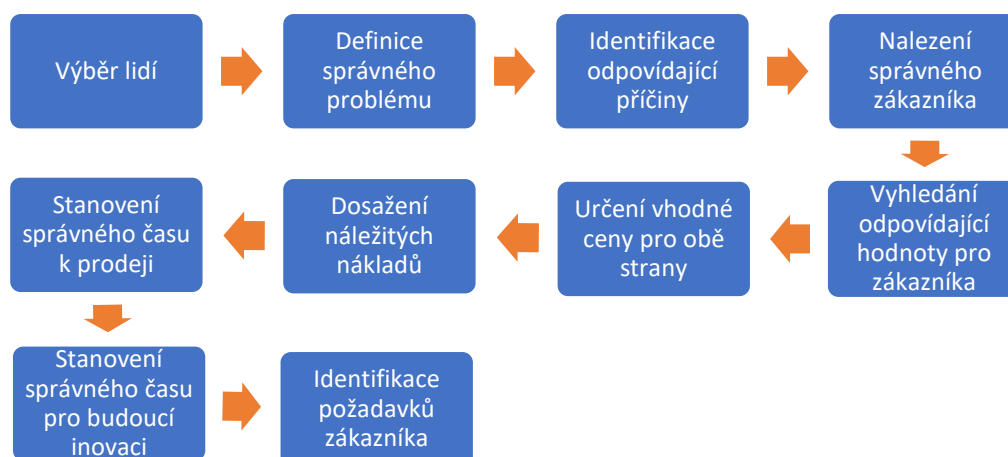


Schéma 5: Postup vytváření zákaznickovy hodnoty přes inovace (Vlastní zpracování dle (16))

## 1.7. Analytické metody

### 1.7.1. SWOT analýza

SWOT analýza neutralizuje hrozby, které mohou přicházet z vnějšího prostředí, využívá budoucích příležitostí, zužitkovává silné stránky společnosti a neutralizuje nebo odstraňuje slabé stránky společnosti. Zkratka SWOT znamená v překladu (17):

- *Strengths* = silné stránky
- *Weaknesses* = slabé stránky
- *Opportunities* = okolní příležitosti
- *Threats* = okolní hrozby

Mezi silné a slabé stránky společnosti nejčastěji patří: síla finančních prostředků, vývoj, výzkum, formát managementu, organizační stránka, její image a mnoho dalších. Okolní příležitosti a hrozby se v budoucnu často objevují ve: velké rozdílnosti v odvětví, know-how, velké konkurenci, vstupu nového konkurenta na trh, státních regulacích atd. (17).

### 1.7.2. Porterova analýza

Porterova analýza neboli analýza Pěti sil Michaela Portera je strategická metoda, která se zaměřuje na konkurenty v daném průmyslovém sektoru. Podle Portera v každém průmyslovém oboru existují pravidla konkurence řízené pěti konkurenčními silami. Tyto síly odpovídají na otázku rozdílnosti atraktivit trhů (18).

Porterových pět sil (18):

1. *Potenciální konkurent*: Vstup nového konkurenta na trh může ovlivnit cenu, ale i nabídnuté množství produktu.
2. *Konkurenční rivalita*: Konkurence může ovlivnit cenu a nabízené množství.
3. *Substituční výrobky*: Přímé, nepřímé substituce (náhrada za daný produkt).
4. *Síla kupujícího při vyjednávání o ceně*: Kupující může ovlivnit cenu na poptávané množství. Tento faktor má vliv i na kvalitu produktu.
5. *Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně*: Počet dodavatelů ovlivňujících cenu a nabídnuté množství.

Kolektivní síla všech pěti sil určuje výdělečnou schopnost průměrné návratnosti investice organizace nad její vynaložené kapitálové náklady (18).

### 1.7.3. Ishikawovy diagramy

Ishikawův diagram nebo jinak také diagram rybí kosti je diagram příčin a následků, který vynalezl Kaoru Ishikawa. Pojmenování tedy nese po svém objeviteli a tvaru připomínající rybí kost. Nástroj je určen k vyhledávání nejpravděpodobnější příčiny zkoumaného problému a při analýze procesů řízení kvality. Obecně lze říct, že se v diagramu zaznamenávají jen příčiny, které jsou dále rozebrány a její následky (8).

Diagram rybí kosti tvoří (8):

- fiktivní hlava kosti – daný problém,
- hlavní kosti od páteře – příčiny,
- vedlejší kosti – doplňující příčiny.

Celkově má tedy několik úrovní, čím více jich má, tím je problém důkladněji rozebrán a je větší šance na jeho nalezení. Počet úrovní je odvozen od složitosti problému. Obvykle je diagram sestavován s pomocí brainstormingu ve skupince lidí související s tímto problémem (8).

Jedním z hlavních výhod této metody je jeho jednoduchost a pochopitelnost, aplikovatelnost v praxi, názornost a dokumentace myšlenek, názorů či závěrů. Bez potřebných softwarů se dá vytvořit jednoduše na internetových stránkách, na papíře nebo třeba v MS Visio (8).

## **2. POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKÁNÍ ORGANIZACE**

### **2.1. Informace o společnosti**

Název firmy: SWIETELSKY

Rok vzniku: 1936

Místo vzniku: Rakousko

Zakladatel: Dipl. Ing. Hellmuth Swietelsky



*Obrázek 1: Logo společnosti (19)*

Konkrétní pobočka SWIETELSKY, kterou budu ve své práci analyzovat, se nachází v Novém Jičíně. Její působení je v oblasti Ostravy – Moravskoslezského kraje (19).

- Název firmy: SWIETELSKY stavební s.r.o.
- Působí od roku: 2008
- Lokace: Suvorovova 538, 742 42 Šenov u Nového Jičína
- Počet zaměstnanců: 71

Koncern SWIETELSKY patří mezi vedoucí podniky ve stavebnictví ve střední a východní Evropě. Pobočky se nachází v 19 různých zemích světa s celkově více než 11 000 zaměstnanci. Od roku 1936 tím tvoří již 84letou historii firmy s mezinárodním působením (19).

Roku 1992 společnost začala být aktivní také v České republice. Po celé ČR je 15 poboček, kde pracuje přes 1 549 zaměstnanců, každý kraj má tudíž svou vlastní pobočku a mimo svou oblast (kraj) firma nepodniká. To umožňuje firmě bližší kontakt se zákazníky i rychlejší rozhodování přímo na místě působení. Mezi hlavní obory působení firmy patří silniční a inženýrské stavby, pozemní stavby a železniční stavby. Ke skupině

SWIETELSKY dnes patří firmy SWIETELSKY stavební s.r.o., SWIETELSKY Rail CZ s.r.o., SWIETELSKY Real Estate CZ s.r.o. a JB Stavební, s.r.o. (20).

## **2.2. Rozsah činností koncernu**

### **2.2.1. Pozemní stavby**

Průmyslové objekty, občanské stavby, administrativní budovy, obchodní centra, bytové domy, hotely, penziony, sklady, logistické areály, stavby pro energetiku, železobetonové konstrukce, výroba betonových směsí.



*Obrázek 3: Stavební úpravy výukových prostor objektu A5 FSI VUT (21)*



*Obrázek 2: Stavební úpravy objektu A5 FSI VUT (21)*

### **2.2.2. Inženýrské stavby**

Silnice, dálnice, parkoviště, zpevněné plochy, letištní plochy, mostní objekty, inženýrské stavby, ekologické stavby, vodohospodářské stavby, výroba asfaltových směsí.

### **2.2.3. Stavby silnic a mostů**

Výroba asfaltu, vyhlídkové plošiny, dálnice a silnice, mosty, zážitkové stezky, letiště, lesní a polní cesty, visuté mosty, estakády, náměstí, parkoviště.

### **2.2.4. Železniční stavby**

Zřizování a přestavba výhybek, nová výstavba a přestavba klejí, vlečky, metro a městské dráhy, tramvajové tratě, systémy pevných jízdních drah, sanace podklady, údržba kolejí a výhybek, logistika dílen a servisů, projektování kolejišť.

### **2.2.5. Stavby tunelů**

Železniční tunely, štoly, podzemní prostory a šachty, silniční tunely, tunely metra.

## **2.3. Organizační struktura**

### **2.3.1. Organizace SWIETELSKY v České republice**

Co se týče organizace, společnost se v ČR člení na několik divizí (19):

- Divize pozemního stavitelství se sídlem v Praze
- Divize silničního a inženýrského stavitelství se sídlem v Českých Budějovicích
- Divize železničního stavitelství se sídlem v Českých Budějovicích

V Českých Budějovicích je také centrála celé společnosti SWIETELSKY. Divize jsou poté rozdělovány podle své působnosti, odborné nebo územní. Dělí se dále na:

- Odštěpné závody
- Závody

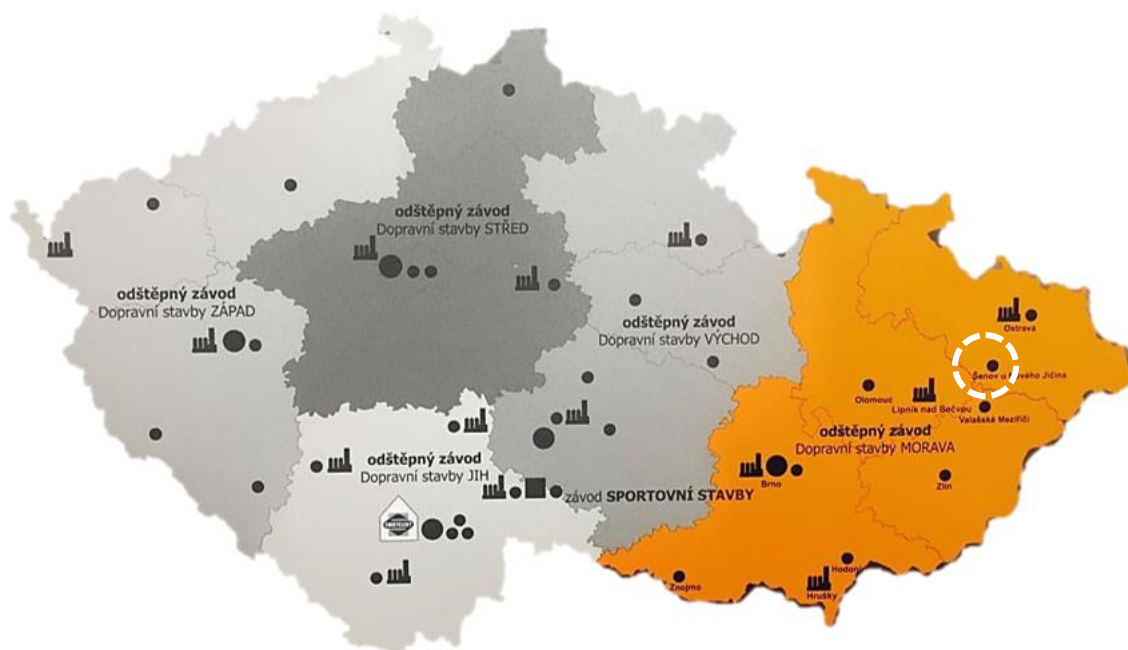
Ve vedení společnosti v ČR stojí (19):

- Ing. František Fryš, jednatel – odpovědný za Divizi silničního a inženýrského stavitelství
- Ing. Jiří Kozel, jednatel – odpovědný za Divizi pozemního stavitelství
- Ing. Walter Spitaler, jednatel – odpovědný za centrálu společnosti
- Ing. Michal Šumeraj, ekonomický ředitel – odpovědný za přímé řízení centrály

### **2.3.2. Analyzovaná pobočka SWIETELSKY stavební s.r.o.**

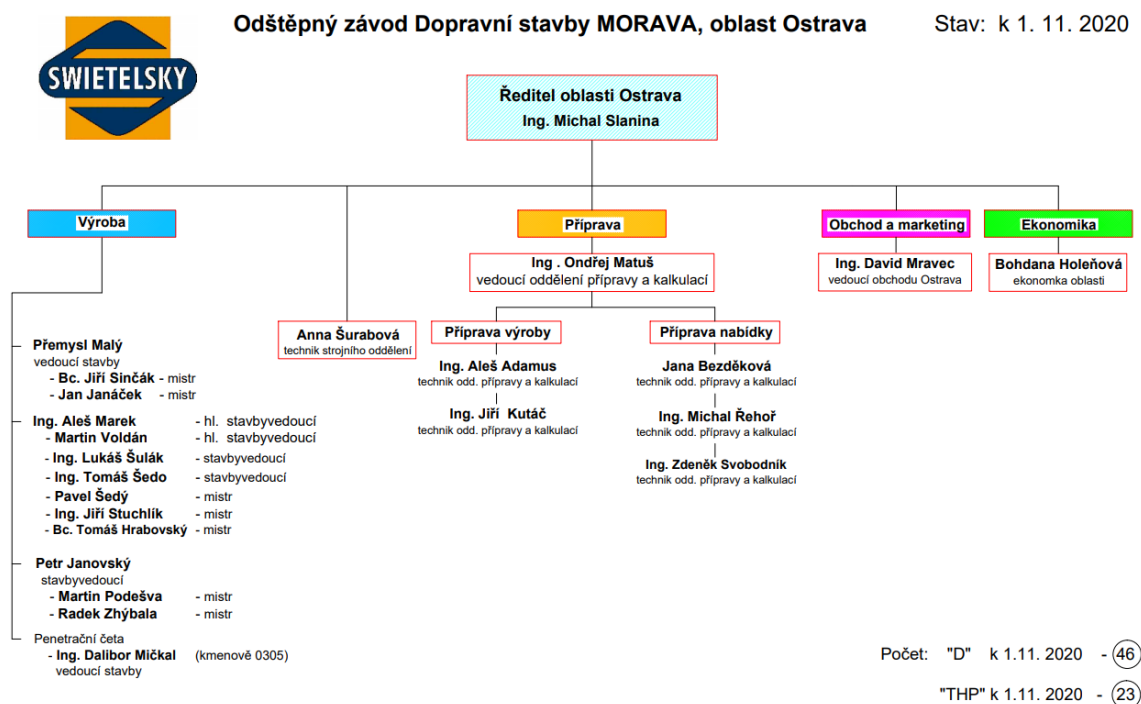
Pobočka v Šenově u Nového Jičína, kterou budu níže analyzovat, je zařazena pod odštěpný závod „Dopravní stavby MORAVA“ v oblasti Ostrava.

Pod oblast Morava spadají oblasti Brno, Hodonín, Zlín, Olomouc a Ostrava. Umístění je znázorněno na obrázku č. 4 na mapě viz. níže.



Obrázek 4: Odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA (28)

Mezi hlavní faktory úspěchu SWIETELSKY jsou co nejkratší rozhodovací procesy, plochá organizační struktura, a decentrální organizace firemních poboček (19).



Obrázek 5: Organizační struktura odštěpného závodu oblasti Ostrava (2929)

## **2.4. Informační systém**

Společnost SWIETELSKY využívá svůj na míru vytvořený informační systém, který umožňuje hladký průběh všech procesů v podniku. Jedná se o systém „SWIET–info“.

Každý pracovník, který má přístup do systému společnosti, odpovídá za dodržování ustanovení systému, tudíž je na něj převedena částečná zodpovědnost za jeho funkci. Zaměstnanci s přístupem do IS v něm mohou vyhledávat informace o aktuálních zakázkách či nabídkách, nájmech, majetku, dále jsou zde uvedeny i smlouvy a faktury.

## **2.5. Konkurence**

Mezi největší konkurenty firmy patří jednoznačně Strabag a.s. a firma Eurovia CS. Strabag a.s. je rovněž rakouská společnost, která má velmi podobný koncern podnikání.

Mezi další významné soupeře patří:

- FIRESTA - Fišer, rekonstrukce, stavby a.s.,
- Skanska a.s.,
- COLAS CZ, a.s.

Konkurencí jsou však všechny ostatní větší firmy v dané lokalitě, zabývající se dopravním stavitelstvím. Dané téma bude více rozebráno v kapitole číslo 3.2., která je se věnuje Porterově modelu konkurenčních sil.

## **2.6. Zákazníci**

Jak už bylo zmíněno výše, SWIETELSKY má pobočky po celé republice, ve všech krajích země. To umožňuje společnosti blízký přístup k zákazníkům, kterým zároveň poskytují jistotu velkého stavebního koncernu a flexibilitu regionální stavební společnosti.

Co se týče zákazníků, firma má širokou škálu působení, tudíž má i mnoho zákazníků.

Mezi zákazníky se řadí:

- Veškerá místní samospráva v oblasti působení projektu
- Obce a města
- Lesy ČR
- Ředitelství silnic a dálnic
- Správa silnic Moravskoslezského kraje
- Železniční správa



## 2.7. Zakázky

V průběhu 5 let firma zrealizovala zhruba 568 zakázek většího i menšího charakteru. Za rozhodnutí o účasti ve výběrovém řízení nese zodpovědnost vedoucí přípravy zakázky společně s ředitelem oblasti. Realizované jsou vždy odvíjející se od plánu výroby na daný hospodářský rok.

Uskutečňovány jsou převážně podle složitosti a typu stavby. Pokud zvládne většinu prací zhotovit sama společnost, je zakázka vyhodnocena kladně. Nezáleží tedy na ceně, ale na schopnostech podniku, zda bude muset využít subdodavatelů a v jaké míře jich bude muset využít. Z časového hlediska mohou být na 1 měsíc, ale i na 4 roky – výstavba dálnice.

### 2.7.1. Členění zakázek

Zakázky jsou členěny pro soukromý a veřejný sektor. Pro dopravní a inženýrské stavitelství je upřednostňován sektor veřejný – státní zakázky.

Členění zakázek stavebních prací v podniku:

Tabulka 3: Členění zakázek firmy SWIETELSKY (Vlastní zpracování dle (30))

| Rozsah zakázek                 | Výše částky podle rozsahu bez DPH |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Veřejná zakázka malého rozsahu | do 6,0 mil. Kč                    |
| Podlimitní veřejná zakázka     | 6,0 – 137,37 mil. Kč              |
| Nadlimitní veřejná zakázka     | nad 137,37 mil. Kč                |

## 2.8. Dodavatelé

Dodavatelé znamenají pro SWIETELSKY stavební s.r.o. stabilní a dlouhodobé partnerství. Jedná se především o menší stavební firmy, které pro pobočku plní stavební práce subdodavately. Dále jsou to dodavatelé materiálu, kteří musejí zajistit nejvyšší kvalitu materiálu pro samotnou práci na stavbách.

Časová následnost dodávky se odvíjí podle:

- druhu, typu a specifikace materiálu,
- složitosti stavby či konkrétní subdodávky (kanalizace, vodovod, plyn apod.).

### **3. ANALYTICKÁ ČÁST**

Tato část práce popisuje průběh zakázky ve vybraném podniku, a to už od jejího prvního vstupu do podniku, jakožto získání zakázky, až po její konečnou část, čímž je myšlena realizace a následné ukončení.

Hlavním předmětem analýzy byl průběh zakázky ve stavební společnosti, který se spočíval v rekonstrukci mostu přes Polančici v obci Polanka nad Odrou, okres Ostrava. Dále se jednalo o úpravu koryta vodního toku a nájezd na most. Na místě stavby již v minulých letech most stál, byl však v havarijním stavu, který způsobily časté povodně v daném místě, po nichž zbylo prakticky jen torzo mostu s propadlou mostovkou viz. obrázek č. 8. Koryto mostu bylo rovněž zničené záplavami a nájezdová cesta na most zde chyběla úplně.

Stavební objekt byl už dlouhodobě mimo provoz, byla to jedna z nutných podmínek pro provoz této části obchvatu pro zemědělskou techniku do místních živočišných a rostlinných družstev. Výstavbou se odklonil i vytížený provoz z obytných zón.

#### **3.1. Analýza průběhu zakázky**

##### **3.1.1. Získání zakázky**

Časová následnost získání zakázky se odvíjí od její velikosti a finanční stránky zakázky. Může to být tedy 14 dnů až cca 3 měsíce.

##### **Účast ve výběrovém řízení**

Zadavatelem státní zakázky byl v tomto případě Krajský pozemkový úřad pro Moravskoslezský kraj. Tento úřad zveřejnil 10. 6. 2016 výzvu k podání nabídky na veřejnou zakázku malého rozsahu, která musela obsahovat přesně vymezené body pro její získání a splnění, a to konkrétně:

- Podrobné požadavky zadavatele na předmět zakázky:
  - předmět plnění: SO 02 most přes Polančici, SO 03 úprava koryta toku,
  - doba plnění: termín zahájení realizace stavebních prací nejpozději do 30.6.2016, termín dokončení realizace stavebních prací nejpozději 15.11.2016,
  - místo plnění: katastrální území Polanka nad Odrou, okres Ostrava,
  - finanční limit zakázky: předpoklad 4.514.554,- Kč bez DPH.

- Požadavky na prokázání splnění kvalifikace:
  - splnění základních kvalifikačních předpokladů,
  - splnění profesních kvalifikačních předpokladů,
  - splnění odborných a technických kvalifikačních předpokladů.
- Další požadavky zadavatele:
  - požadavky na zpracování nabídkové ceny,
  - ostatní požadavky zadavatele (např.: specifikace subdodavatele apod.).

S výše uvedenými požadavky se společnost musela dobře seznámit a vyhodnotit je. Za tato rozhodnutí zodpovídal vedoucí přípravy zakázky společně s ředitelem oblasti.

### **Získání zakázky**

Nabídka byla vedoucím přípravy i ředitelem vyhodnocena kladně. Rozhodli, že většinu práce pokryjí vlastními silami a subdodavatelskou výpomoc budou potřebovat minimálně. Nabídku následně zpracoval rozpočtář, projitím detailů projektové dokumentace, a poté vyčlenil práce, které firma neprovádí. Tyto práce musely být před podpisem smlouvy poptány a zajištěny skrz outsourcing. Stejně tak se poptával materiál (kámen, beton, ocel apod.) a doprava mechanizace.

### **Cena**

Cena za zakázku, která byla rozpočtářem navrhnutá se skládala z:

- nabídkové ceny subdodavatele,
- ceny materiálu,
- naceněných prací,
  - včetně kalkulací dělníků, mechanizace, dopravy atd.
- režie oblasti,
- režie závodu,
- zisku.

Tyto údaje byly uvedeny v položkovém rozpočtu, který byl součástí zadávací dokumentace.

Předpokládaná hodnota zakázky byla zadavatelem původně odhadnuta na 4.514.554 Kč bez DPH. Cena, která firmě SWIETELSKY vyhrála výběrové řízení, jakožto nejnížší

nabídková cena ze dne 23. 6. 2016, byla stanovena na 3.249.992 Kč bez DPH viz. tabulka č. 4.

*Tabulka 4: Celková cena za provedení stavby (Vlastní zpracování podle (31))*

| <b>Cena dle SoD</b>             | <b>Bez DPH</b>  | <b>S DPH</b>    |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| Odhad zadavatelem               | 4 514 554,00 Kč | 5 462 611,00 Kč |
| Stavby dle soupisu prací        | 3 249 992,00 Kč | 3 932 491,00 Kč |
| Stavby dle skutečného provedení | 3 249 992,00 Kč | 3 932 491,00 Kč |

Po ukončení stavby a vyčíslení veškerých nákladů cena za skutečné provedení nepřesáhla předem určenou nabídkovou cenu.

Na doporučení zadavatele podnik vyplnil a podepsal krycí list nabídky, přiložil doklady prokazující splnění kvalifikace, včetně návrhu smlouvy. Dále muselo být obsahem: harmonogram postupu prací, smlouva uzavřená se subdodavatelem, případně smlouva o sdružení, seznamy, prohlášení a čestná prohlášení. Nabídka zhotovitele byla odeslána dne 23. 6. 2016.

Zadavatel zpracoval nabídku – zda společnost splňovala požadavky pro její získání a následně vyhodnotil nejlepšího uchazeče o zakázku. Primárním hodnotícím kritériem pro zadání veřejné zakázky je nejnížší nabídková cena. Nabídky se řadí od nejnížší až po tu nejvyšší nabídkovou cenu. Rozhodnuto o výběru nejvhodnějšího návrhu bylo dne 27. 6. 2016.

### **Podpis SoD s investorem**

Na základě skutečnosti, kdy podnik vyhrál výběrové řízení, podáním nejnížší nabídkové ceny, byla podepsána smlouva o dílo mezi zadavatelem, tedy Krajským pozemkovým úřadem pro Moravskoslezský kraj a zhotovitelem SWIETELSKY stavební s.r.o., odštěpným závodem Dopravní stavby Morava pro oblast Ostrava. Smlouva byla podepsána oběma stranami 30. 6. 2016.

Ke dni podpisu smlouvy musela mít stavební firma uzavřenou i **pojistnou smlouvu**. Předmětem pojištění bylo: pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zhotovitelem třetí osobě v souvislosti s výkonem jeho činnosti, a to ve výši nejméně 4 mil. Kč. Což

muselo platit po celou dobu trvání výstavby. Pojistná smlouva se vztahovala i na dobu záruky, kde nemohlo dojít ke snížení pod 30 % pojistné částky.

Součástí SoD bylo i **licenční ujednání** mezi zadavatelem a zhotovitelem. Vzhledem k tomu, že součástí plnění zhotovitele bylo i plnění, které mohlo naplňovat znaky autorského díla, byla k těmto součástem plnění, za určitých podmínek, poskytována licence. Zhotovitel tedy poskytnul objednateli licenci, který ji mohl nadále poskytnout třetí osobě. Odměna za podání licence byla zahrnuta v ceně díla.

### **3.1.2. Interní rozbor a specifikace zakázky**

Součástí smlouvy bylo i ujednání, že bude dílo provedeno v následujících termínech:

- a. Předání a převzetí staveniště: 1. 7. 2016
- b. Přípravné práce, pod které patří i havarijní a povodňový plán: 2. 7. 2016
- c. Zahájení stavby: 3. 7. 2016
- d. Dokončení stavebních prací: 14. 11. 2016
- e. Předání a převzetí díla: 15. 11. 2016, nejpozději do 30. 11. 2016

### **Předmět zhotovení**

Název díla: Most přes Polančici v k.ú. Polanka nad Odrou

Místo stavby: katastrální území Polanka nad Odrou

Stavební objekty:

1. Hlavní polní cesta 32.1, HPC 45, HPC 55.1 a HPC 56 a mostem, k.ú. , Polanka nad Odrou - SO 02 Most přes Polančici,
2. Hlavní polní cesty 32.1, HPC 45, HPC 55.1 a HPC 56 a mostem, k.ú. , Polanka nad Odrou - SO 03 Úprava koryta toku

### **3.1.3. Tendr materiálů a subdodávek**

Seznam dodavatelů materiálu a seznam subdodavatelů a jejich prací musel být přiložen k podací nabídce ještě než byl uzavřen kontrakt. Po podepsání smlouvy však firma mohla obměnit tyto dodavatele. Proto byl vyhlášen opětovný tendr na materiál a subdodávku.

Jelikož na určitou práci firma SWIETELSKY, konkrétně na pilotové založení, neměla profesní zaměření ani možnosti, zajistila si ji skrz outsourcing. Jak již bylo řečeno, podnik po podpisu smlouvy rozeslal po subdodavatelských společnostech poptávku po práci, kterou sama nezvládla zhotovit, šli tedy s poptávkou k nabídce. Tyto společnosti

vyhodnotily požadavek a zaslaly stavební firmě částku, za kterou by byly ochotny práci udělat. Stavební společnost poté vyjednávala o přijatelnější ceně a vybrala nejvýhodnější nabídku. Nato se ukončil výběr subdodavatele a podepsala se s ním SoD.

#### **Subdodavatelská práce:**

Keller – speciální zakládání, spol. s.r.o. dle smlouvy zhotovila práci společnosti SWIETELSKY. Obsahem práce bylo pilotové založení včetně vrtných prací na které musela firma doložit požadované certifikáty o své kvalifikaci a materiálech.

Vrtání vrtným nástrojem a následná betonáž pilotů Ø600 mm bylo provedeno během 3 dnů, od 1. 8. 2016 do 3. 8. 2016.



*Obrázek 6: Pilotové založení (32)*

Obdobný proces platil i při výběru dodavatele materiálů. Zejména dlouhodobým dodavatelům byl rozeslán požadavek na daný materiál potřebný k výstavbě mostu, koryta a nájezdové cesty. Následně proběhlo opětovné vyjednávání o ceně a selekce nejlepších nabídek. Ukončil se výběr a padlo koncové rozhodnutí pro dodavatele s nejlepší nabídkou, se kterým se rovněž podepsala SoD. Stejně jako u subdodavatele museli všichni dodavatelé materiálu doložit potřebné certifikáty pro zhotovení stavby. Výjimka byla u podniku Obalovna Ostrava s.r.o. ve kterém je SWIETELSKY podílovým vlastníkem.

## Dodavatelé materiálů

Tabulka 5: Dodavatelé materiálů (Vlastní zpracování podle (33))

| Dodavatel   | Materiál   |
|---|--|
| Obalovna Ostrava s.r.o.                           | Asfaltové směsi pro hutněné asfaltové vrstvy a konstrukční vrstvy pozemních komunikací |
| Skanska Transbeton, s.r.o.                        | Beton pro konstrukce pozemních, inženýrských a dopravních staveb                       |
| ARMOSTAV MÍSTEK, s.r.o.                           | Ocel pro výztuž do betonu  |
| Bowim Spółka Akcyjna                              | Ocelové pruty žebrované  |
| Feralpi Stahl                                     | Ocel pro výztuž do betonu  |
| Ferona a.s.                                       | Kruhová žebrovaná ocelová tyč pro vyztužení betonu válcovaná za tepla                  |
| Ferona Slovakia a.s.                              | Tyče pro výztuž do betonu 16 mm a 12 mm  |
| ArcelorMittal Distribution Czech Republic, s.r.o. | Tyč ocelová kruhová žebříková pro výztuž do betonu válcovaná za tepla                  |
| SILNICE MORAVA s.r.o.                             | Směs přírodního drceného kameniva pro inženýrské a pozemní komunikace                  |
| EUROVIA Kamenolomy, a.s.                          | Přírodní drcené kamenivo pro inženýrské a pozemní komunikace                           |
| NATRIX, a.s.                                      | Kámen pro vodní stavby, hornina -šedomodrý kalcitický pískovec                         |
| Martin Závodný, sdr. podn. Ramaz                  | Ocelové konstrukce – zábradlí  |
| ARCIMPEX s.r.o.                                   | Kruhové trubky   |
| RIPOL S.p.A.                                      | Fasádní polyester – ochranné nástřiky na kovy  |

### 3.1.4. Výrobní příprava s koordinací a požadavků stavbyvedoucího

Dalším krokem hned po výběru dodavatelů a podpisu smluv byla práce na výrobní přípravě, kterou zajistil přípravář s dotyčným stavbyvedoucím. Domluva na požadavcích proběhla skrze výrobní výbor, na kterém byl vytvořen harmonogram, termíny dodávek materiálu (kvůli jeho včasné výrobě), počet pracovníků, počet mechanizace a celková návaznost prací.

### **3.1.5. Realizace stavby**

Průběh realizace byl zaznamenáván ve stavebním a montážním deníku, kde se každý pracovní den zapisovalo počasí, délka pracovní doby, přítomní pracovníci, použitá mechanizace či nákladní automobily a popis práce. Na stavbě byl vždy přítomen hlavní stavbyvedoucí nebo jeho zástupce - stavbyvedoucí mistr.

#### **07/2016**

Před oficiálním zahájení stavby proběhly přípravné práce, jako vypracování povodňového a havarijního, vytýčení inženýrské sítě a geodetické vytýčení (obvod staveniště a stavby).

Dne 18. 7. 2016 proběhlo předání a převzetí stavby. Pár dní po převzetí se začalo pracovat na stavbě mostu, vykácely se dřeviny a započaly zemní práce (výkopy a odvozy). Následovaly ruční výkopy sond vodovodu sanatoria Klimkovice, výkopy rýh a přípravné práce na zřízení pilot. Ke konci měsíce se původní nosné konstrukce mostu zlikvidovaly úplně, odstranily se také opěry a křídla původního mostu.

#### **08/2016**

Začátkem nového měsíce se skrz subdodavatelskou činnost společnosti Keller založily vrtné piloty, tyto práce trvaly zhruba týden. Nato proběhlo bednění, betonáž a vyztužení základů, opěr a křídel, a nakonec i mostovky. Poté se provedl obdobný proces jako u mostovky či základů - obednily se, zabetonovaly a vyztužily římsy. Nakonec se udělala celková izolace.

#### **09/2016**

Během prací na mostovce započaly zároveň i práce na úpravě koryta toku, především se jednalo o zemní práce, jako výkopy, odvozy, podkladní vrstvy pod dlažby apod. Jakmile byla práce na mostovce hotová, stejný postup se zopakoval i u říms a udělala se celková izolace. Zřídil se trubní propustek a zhutnily se podkladní vrstvy vozovky.

#### **10/2016**

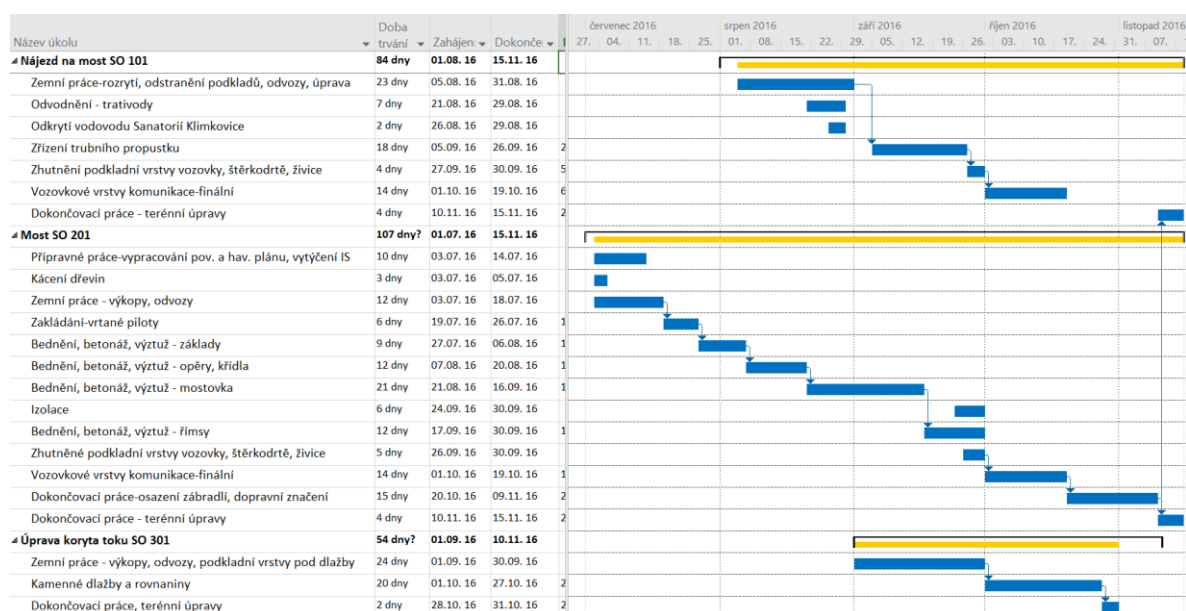
V předposledním měsíci se upravovaly vozovkové vrstvy komunikace do finálního zhotovení. Intenzivně se pracovalo na korytě toku, pokládaly se kamenné dlažby a rovnaniny. V neposlední řadě se dokončovaly práce, jakožto osazení zábradlí nebo dopravního značení a terénní úpravy na korytu.



## 11/2016

Po dokončení osazení zábradlí a dopravního značení se vykonaly poslední terénní úpravy na nájezdu na most a na samotném mostu, včetně zatravnění. 14. 11. 2016 byly ukončeny veškeré práce a stavba byla uklizena, rovněž se zahájilo přejímací řízení díla. Podrobný průběh zhotovených prací, které při realizaci díla proběhly, je uveden v příloze č. 1.

Časový harmonogram výstavby konkrétních stavebních prací je znázorněn níže na obrázku č. 11 v **Ganttově diagramu**. Na pravé části obrázku jsou vidět jednotlivé práce z časového hlediska, tedy od začátku července roku 2016 až po listopad roku 2016. Z pravé části tedy můžeme vidět, že nejvíce času z realizace stavby zabrala výstavba samotného mostu, poté nájezd na most a nejméně času bylo vyhrazeno na koryto toku.



Obrázek 11: Zhotovení prací znázorněných v Ganttově diagramu (Vlastní zpracování v Microsoft Project Document dle (34))

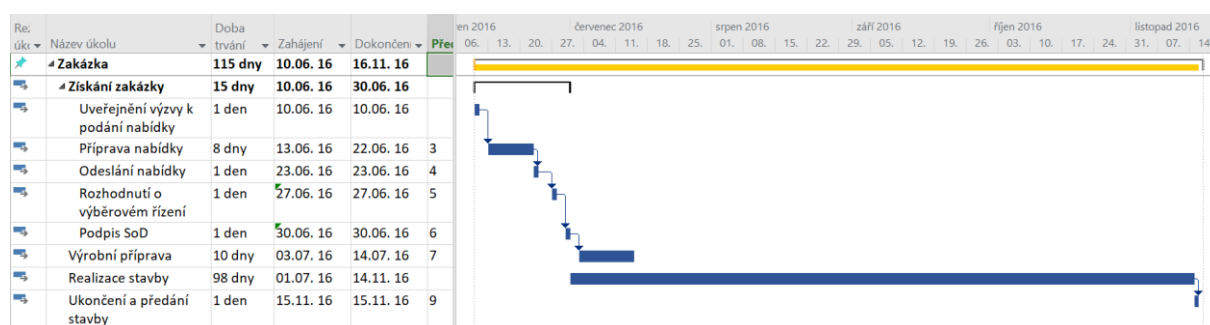
## Kontrola

V průběhu stavby byly stanoveny kontrolní dny, po většinu času to bylo jedenkrát za týden. Přítomen byl vždy zástupce investora, dotyčných institucí, zástupce dodavatele, zástupce zhotovitele realizátora - hlavní stavbyvedoucí a stavební dozor. Kontrola probíhala formou prohlídky stavby, kde se procházelo, zda práce probíhaly dle harmonogramu a zda na stavbě nebyli v časové prodlevě. Následně na těchto pracích shodli dle hlasování a provedl se zápis do stavebního a montážního deníku.

### 3.1.6. Ukončení a předání stavby

Zadavatel zakázky přejal dílo bez výhrad a dne 15. 11. 2016 bylo ukončeno předávací řízení, při kterém se předala závěrečná zpráva. Zde byly sepsány veškeré materiály, které byly při stavbě použity, prohlášení o vlastnostech materiálů, veškeré zkoušky, smlouva s dodavatelem apod. Součástí předávacího protokolu byl i zápis o předání bez vad a nedodělků, které objednatel označil jako nevyskytující se. Od výše uvedeného data začala platit objednateli záruční doba 36 měsíců, která platila do 15. 11. 2019.

Níže je znázorněn obecný průběh zakázky, znázorněný v Ganttově diagramu. Na pravé části diagramu je zobrazení zakázky v čase, na levé části je konkrétní proces průběhu.



Obrázek 7: Průběh zakázky (Vlastní zpracování v Microsoft Project Document)

### 3.1.7. Fakturace, ekonomické zhodnocení

K poslednímu dni v měsíci docházelo k odsouhlasení provedených prací, kde k 15. dni následujícího měsíce byla vystavena faktura k provedeným pracím za dané období (dílní fakturace). K tomu docházelo jak ze strany investora ke zhotoviteli, tak ze strany zhotovitele k subdodavateli.

Po tomto kroku docházelo každý měsíc k tzv. ekonomickému zhodnocení zakázky. Společnost tedy mohla zhodnotit bilanci nákladů - zda nepřevyšovaly fakturaci na investora. Pokud tomu tak bylo, hledala se příčina, která tvořila náklady (mechanizace, mzdy, zemní práce atd.). Celkové vyhodnocení stavby proběhlo při jejím předání, kde byly vyčísleny všechny náklady na danou stavbu, včetně režijní přírážky a určeného zisku.

### 3.1.8. Reklamace

Jak již bylo zmíněno výše, záruční lhůta na reklamaci platila od 15. 11. 2016 do 15. 11. 2019. Před vypršením této lhůty proběhla dne 14. 10. 2019 poslední prohlídka investorem

mostu přes Polančici, kde byly objeveny malé závady – zkorodované prvky zábradlí a trhliny v asfaltové ploše. Jelikož měl investor dle smlouvy nárok na odstranění vad, oznámil zhotoviteli, že na předaném díle na kterém ještě běží záruční lhůta, se projevily vady.

Následně investor zaslal dne 17. 10. 2019 zhotoviteli oznámení o reklamování dané vady a bylo na zhotoviteli, zda vzniklou škodu uzná a odstraní ji na své vlastní náklady. Protože se jednalo pouze o malé vady, kdy se vyměnily zkorodované prvky zábradlí a opatřily se protikoročním nátěrem, stavební společnost vadu uznala a odstranila ji na své náklady. Dále se dodatečně spravovala trhlina v asfaltové ploše, která byla opravena asfaltovou zálivkou.

Po odstranění vady v záruční době, konkrétně 19. 11. 2019, se sepsal zápis o odstranění reklamovaných vad, ze kterého vyplývalo, že reklamáce byla odstraněna a celá záležitost, včetně zakázky, byla považována za uzavřenou.

### **3.1.9. Fotodokumentace díla**



*Obrázek 8: Torzo mostu před stavbou (32)*





*Obrázek 9: Most a nájezdová cesta po realizaci (32)*



*Obrázek 10: Koryto mostu po realizaci (32)*

### 3.1.10. Procesní řetězec průběhu zakázky

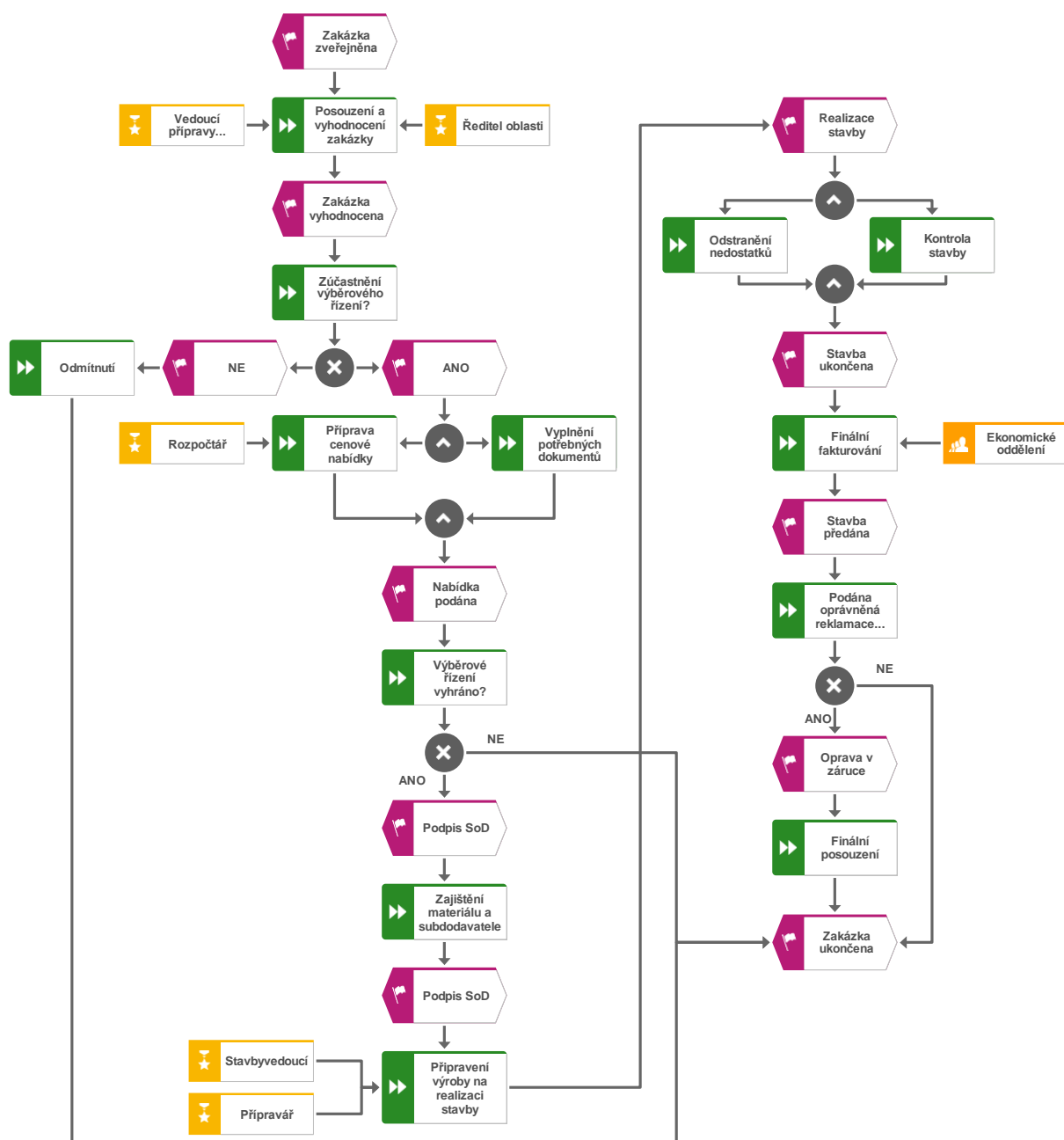


Schéma 6: Procesní řetězec znázorňující průběh zakázky podnikem (Vlastní zpracování v ARIS Architect)

### 3.2. Porterova analýza

Porterova analýza neboli 5F analýza (Porter's five forces) je strategická metoda, která se zaměřuje na konkurenty v daném průmyslovém sektoru. V každém průmyslovém oboru existují pravidla konkurence řízené pěti konkurenčními silami, které odpovídají na otázku rozdílnosti atraktivity trhů.



Schéma 7: Porter's five forces (Vlastní zpracování dle (18))

#### 1. Konkurenční rivalita

Mezi největší konkurenci firmy patří jednoznačně Strabag a.s. a firma Eurovia CS. Další velmi silní soupeři již byli zmíněni výše, konkrétně v kapitole č. 2.5. Konkurence.

Konkurence ve stavebnictví je opravdu velká, jelikož předním kritériem pro získání veřejné zakázky je nejnižší nabídková cena. Zadavatel zakázky se už nezabývá tím, zda je firma například ve špatné finanční situaci nebo neprovede práci tak kvalitně. Tudíž jakákoliv stavební firma, která splňuje požadavky a pravomoci ke zhotovení, se může soutěžit o veřejnou zakázku zúčastnit.

Jedním z ukazatelů, jak si firma stojí mezi ostatními stavebními společnostmi, je každoročně vyhlášená soutěž - **TOP stavební firma** za daný rok. SWIETELSKY stavební s.r.o. ze všech 25 nominovaných dodavatelů stavebních prací v poslední soutěži získala druhé místo. V níže uvedené tabulce jsou shrnuty výsledky za poslední 4 uskutečněné soutěže (22).

Tabulka 6: Výsledky soutěže **TOP stavební firma** (Vlastní zpracování dle (22))

|                     | 2019                                    | 2018   | 2017                                  | 2016                                  |
|---------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>1.<br/>místo</b> | STRABAG a.s.                            | STRABAG a.s.                                     | STRABAG a.s.                          | STRABAG a.s.                          |
| <b>2.<br/>místo</b> | <b>SWIETELSKY<br/>stavební s.r.o.</b>   | FIRESTA - Fišer,<br>rekonstrukce,<br>stavby a.s. | COLAS CZ, a.s.                        | COLAS CZ, a.s.                        |
| <b>3.<br/>místo</b> | Chládek a<br>Tintěra,<br>Pardubice a.s. | Skanska a.s.                                     | <b>SWIETELSKY<br/>stavební s.r.o.</b> | <b>SWIETELSKY<br/>stavební s.r.o.</b> |

Z tabulky č. 6 vyplývá, že se SWIETELSKY umísťuje pravidelně na předních příčkách mezi nejlepšími stavebními firmami v ČR. Z hlediska konkurence se řadí mezi „vyšší hráče“ a o své místo na trhu dodavatelů stavebních prací nemusí mít pochyby. Na trhu však už delší dobu výrazně dominuje společnost STRABAG, který by pro většinu firem mohl být do budoucna největším problémem (22).

## 2. Potenciální konkurenti

Jelikož na trhu je v tomto odvětví natolik velký rozsah firem, bylo by pro nového konkurenta velmi obtížné soupeřit s ostatními společnostmi. Zprvu by musel vynaložit velký počáteční kapitál, sehnat mnoho kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kterých už tak na trhu moc není, nemluvě o mechanizaci, která by byla zapotřebí. Byl by to také běh na dlouhou trať, protože každá stavební firma musí doložit při získání zakázky několik certifikátů a doložení o profesní způsobilosti, které nelze tak rychle získat.

Potenciální hrozbou může být sloučení dvou a více společností, jako tomu bylo například při nedávném sloučení ALPINE Bau CZ a.s. a PORR a.s. v roce 2019 (30).

## 3. Síla prodávajícího při vyjednávání o ceně

Společnost má své stálé dodavatele materiálu, jedná se o dlouhodobou spolupráci na velmi dobré úrovni. Právě dlouhodobá spokojenost se službami firmu nenutí obracet se na jiné, i přestože nováčci na trhu dodavatelů materiálu jsou mnohdy levnější. Děje se tomu tak především ze špatných zkušeností s novými společnostmi například: ukončení spolupráce v průběhu zakázky, nedodržení termínů či nekvalitní služby. Cena za služby

je mnohdy různorodá, vše se odvíjí od počtu dodavatelů daného materiálu. Při počtu kolem 5 - 7 dodavatelů se dá obvykle vyjednávat na snížení, ale pokud je zakázka specifická a dodavatel materiálu je v oblasti jen jeden, cena je pevně stanovena.

Spolupráce se subdodavateli je obdobná, jedná se již o dlouhodobou kooperaci. Při tendru se obvykle vyjednává se 2 subdodavateli, kteří mají v dané oblasti atestaci.

#### **4. Síla kupujícího při vyjednávání o ceně**

Kupující neboli odběratel služeb volí vítěze dle nejnižší nabídkové ceny. Zadavatel sice při zveřejnění zakázky uveřejní předpokládanou cenu za provedení, ale poté je na společnosti, jak ji nacení. Proto zde vyjednávání o ceně nepřipadá v úvahu, jednalo by se totiž o nekalou soutěž. Budoucí spolupráce v návaznosti na zhotovenou zakázku je možná jen u soukromého investora.

#### **5. Substituty**

Náhrada za službu neexistuje. Provedenou práci nelze nahradit jinou, vše má svůj daný postup a řád. Jediným substitutem by se dal uvažovat menší outsourcing, při větším by společnost ztrácela význam a stala by se pouze zprostředkovatelem.

### **3.3. SWOT analýza**

SWOT analýza identifikuje podstatné silné a slabé stránky uvnitř podniku a zásadní příležitosti a hrozby v okolí společnosti.

#### **1. Silné stránky firmy**

- Široká škála prováděných prací.
- Nízký počet reklamací, dobře odvedená a kvalitní práce.
- Dobré postavení na trhu.
- Kvalifikovaní pracovníci.
- Schopnost přizpůsobit se konkrétnímu zákazníkovi na míru.
- Vlastní informační systém.
- Rozvoj zaměstnanců.
- Dlouholetá spolupráce s dodavateli služeb a materiálů.
- Design a přehlednost webových stránek.

#### **2. Slabé stránky firmy**

- Závislost na dodavatelích.



- Zdlouhavá komunikace o investice či změny s centrálou společností v Českých Budějovicích.
- Sídlo společnosti v pronájmu.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
- Absence spolupráce s vysokými školami či učilišti.

### **3. Příležitosti**

- Nákup nové mechanizace (využití recyklovaných materiálů).
- Odkoupení podílu či sloučení se stavebnickou nebo těžební společností.
- Školení.
- Veletrhy práce na vysokých či středních školách technického zaměření.
- Pracovní síla ze zahraničí.
- Studentské praxe, potenciální spolupráce.
- Zakoupení budov pro společnost, ukončení pronájmu.

### **4. Hrozby**

- Vzhledem k pandemické krizi může nastat menší přísun peněz do sektoru.
  - Málo výběrových řízení.
- Pokles soukromých investorů.
- Velká konkurence.
- Nezáměr mladší generace o manuální práce - úbytek kvalifikovaných pracovníků.
- Úbytek přírodního kameniva.
- Zdražení cen materiálu v průběhu stavby (cena je pevně stanovena smlouvou, navýšení je možné jen při zvýšení inflace).
- Korupce.

#### **3.3.5. Vyhodnocení**

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost má silné postavení na trhu dodavatelů stavebních prací. Nabízí širokou škálu kvalitně odvedených prací s minimální nespokojeností investorů a zákazníků, za čímž stojí i dlouholetá spolupráce na velmi dobré úrovni s dodavatelem materiálu a služeb. Díky kvalifikovaným pracovníkům v přípravné fázi, ale i ve fázi realizace stavby, se dokážou přizpůsobit konkrétnímu zákazníkovi na míru. Tomu napomáhá i vlastní informační systém SWIET-info, kde má podnik přehled o všem, co k realizaci úspěšné zakázky potřebuje. V porovnání

s konkurencí mají jednoznačně nejlepší webové stránky. Co se týče jejich přehlednosti, vizuální stránky, obsahu, aktuálnosti a moderního pojetí, konkurovat mohou jen FIRESTA - Fišer, rekonstrukce, stavby a.s. nebo Metrostav a.s. I přesto na mě stránky od SWIETELSKY stavební s.r.o. zapůsobily nejvíce.

Aktuální největší hrozbou pro podnik je současná pandemická krize Covid-19, kdy došlo k velkému zadlužení státu a je velmi pravděpodobné, že investování ze strany státu do infrastruktury a do veřejných zakázek poklesne. Bude vyhlášeno méně veřejných zakázek a tím nastane ještě větší konkurenční boj. Obdobná situace může nastat i u soukromých investorů, kteří nebudou mít dostatek financí na tyto služby. Další hrozbou je nedostatek přírodních materiálů, konkrétně přírodního kameniva, což by mohlo vést ke zdražení dodavatelských služeb. Zároveň je to nemalá příležitost pro podnik, zamyslet se nad touto hrozbou a do budoucna zvážit spolupráci, nebo dokonce odkoupení podílu s těžební eventuálně se stavebnickou společností.

Mezi slabé stránky firmy patří zejména obtížná a zdlouhavá komunikace s centrálou společnosti, která sídlí v Českých Budějovicích a přes kterou prochází většina schvalování o změnách a investicích. Dalším mínusem společnosti jsou budovy v pronájmu, které firma obývá nebo jsou využity jako sklad. To znamená značný úbytek finančních prostředků, které by se daly využít mnohem lépe např.: pro nákup nových strojů. Výhoda nastane při případném zrušení pobočky v dané oblasti, kdy by majitelé nemuseli hledat nového nájemníka, avšak jen při shrnutí ročního nájemného, které dosahuje částky 480 000 Kč se jedná o velké finanční náklady. Od začátku působení pobočky v Novém Jičíně, tedy od roku 2008, tyto náklady vyšplhaly k částce 5 760 000 Kč, což už stojí za zvážení o koupi budov.

Pobočka se dále potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, tento problém by firma mohla vyřešit účastí na veletrzích prací, které se uskutečňují na vysokých školách popřípadě poptávkou na středních technických školách a učilištích. Byla by to pro podnik velká příležitost ke zvýšení počtu pracovníků, jak kvalifikovaných tak i manuálně zručných. Tímto by si mohla do budoucna dovolit přijmout více zakázek a rozvíjet svou působnost v podnikání.

## 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V téměř poslední části práce jsou popsány návrhy na zlepšení činnosti zakázky a návrhy na rozvoj podnikání společnosti.

### 4.1. Návrh na zlepšení analyzované zakázky

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, ke konci záruční doby vznikly dvě malé závady – zkorodované prvky zábradlí a trhlina v asfaltové ploše. Zkorodované prvky zábradlí se vyměnily a opatřily se protikorozním nátěrem. Trhlina v asfaltu byla opravena asfaltovou zálivkou. Tyto závady byly odstraněny na vlastní náklady, čemuž by se díky návrhům na zlepšení dané zakázky mohl podnik do budoucna vyvarovat. Tímto by také bylo možné eliminovat vady v obdobných zakázkách, docílit spokojenosti investorů i zákazníků a posílit své postavení na trhu.

Ještě než začne samotný návrh podniku, co, jak a kde zlepšit, musíme určit příčinu těchto vad. Co bylo důvodem vzniku vad? Čemu se vyvarovat do budoucna? To napomůže určit Ishikawův diagram, neboli diagram rybí kosti. **Ishikawův diagram** je jednoduchá analytická metoda, která slouží k analýze a zobrazení příčin a následků. Po této analýze budou navržena řešení včetně podmínek realizace a nakonec i přínosy podniku.

#### 4.1.1. Trhlina v asfaltové ploše

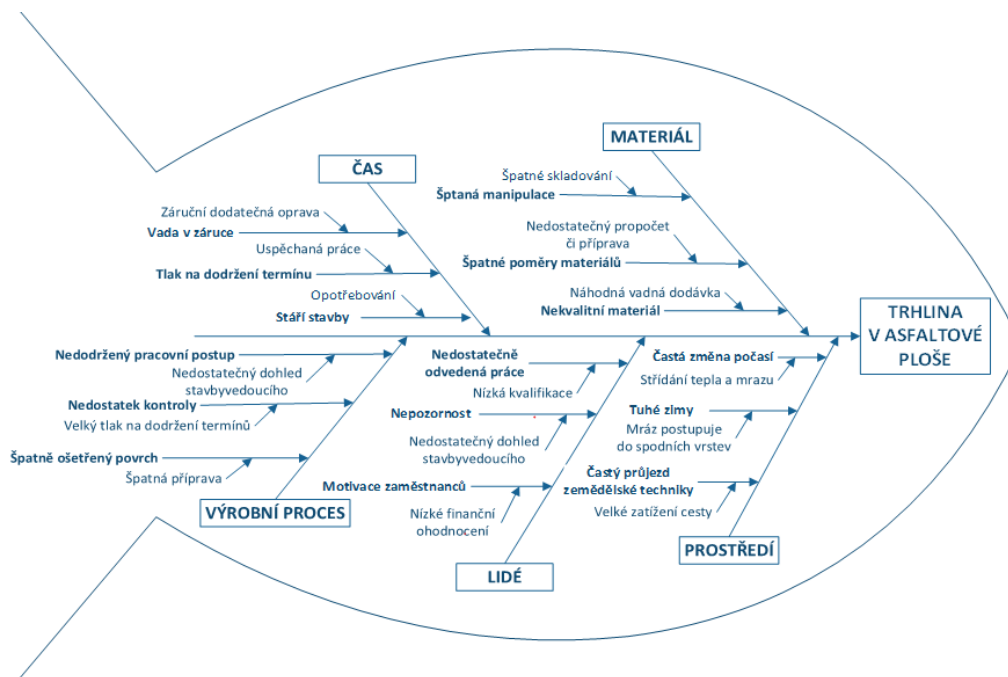


Schéma 8: Ishikawa diagram (Vlastní zpracování v Microsoft Visio Professional)

Z diagramu rybí kosti vyplývá několik potenciálních příčin vzniku problému a to:

- *Prostředí*, kde hraje velkou roli:
  - počasí – především jeho častá změna, jako střídání tepla a zimy,
  - tuhé zimy, kdy mráz postupuje až do spodních vrstev vozovky,
  - častý průjezd zemědělské techniky, která je velkou zátěží pro cestu.
- *Materiál*, kdy mohlo dojít např.: k vadné dodávce nekvalitního materiálu nebo byl namíchán ze špatných poměrů, a v neposlední řadě mohl být špatně uskladněn či se s ním špatně manipulovalo.
- *Lidé*, kteří mohli rovněž zapříčinit trhlinu v asfaltu třeba svou nepozorností, za což zodpovídal přítomný stavbyvedoucí nebo nedostatečně odvedenou prací, díky své nižší kvalifikaci.
- *Čas*, kde snad největší roli hraje stáří stavby (3 roky) a poté působící tlak na dodržení termínu, který mohl způsobit uspěchání práce.
- *Výrobní proces*, kdy se hlavní zapříčinění dalo pojmut jako:
  - nedodržení pracovní postup, za což také zodpovídá stavbyvedoucí,
  - nedostatek kontroly, který způsobil tlak na dodržení termínů,
  - špatně ošetřený povrch.

### **Návrhy řešení a podmínky realizace**

Z Ishikawa diagramu vyplývá několik příčin vzniku problému, které mohou pomoci společnosti eliminovat chyby i v dalších zakázkách. Z těchto příčin je navrženo několik konkrétních řešení, jedním z hlavních jsou:

1. Použití kvalitních a ověřených materiálů, kdy ještě před samotnou pokládkou zodpovědní pracovníci ověří a zkontrolují, zda směsi odpovídají technické způsobilosti na danou práci.
2. Správná manipulace s materiálem – především jeho skladování, které zajistí očekávanou kvalitu.
3. Důkladné dodržení poměrů materiálů při pokládce, včetně dodatečné kontroly postupů a poměrů. Stavbyvedoucí nebo zodpovědná osoba zajistí správné poměry klíčových směsí.
4. Dodržení technologických postupů pod dohledem stavbyvedoucího nebo mistra. Dodatečně je lze zkontrolovat nebo shrnout i po vykonané práci.

5. Dále je třeba zakázku doplnit o kontrolní body, kde by bylo shrnuto, že vše proběhlo v souladu s dokumentací. Po těchto obecných kontrolách by pracovníci, ale i vedení, měli jistotu, že zakázka proběhla podle očekávání zadavatele, bez případných reklamací.

Obecně lze říct, že zakázce chybí pevně stanovené kontrolní body, při kterých může snadno dojít k podstatné chybě bez povšimnutí. Dále důkladné prověření materiálů před jejich užitím včetně držení se stanovených poměrů na celkovou pokládku, důležité je také správné zacházení s materiálem a nakonec přesné dodržení technologických postupů pod dohledem zodpovědné osoby.

#### 4.1.2. Zkorodované prvky zábradlí

Obdobně jako u předchozí vady, diagram rybí kosti zanalyzuje a zobrazí konkrétní příčiny a následky.

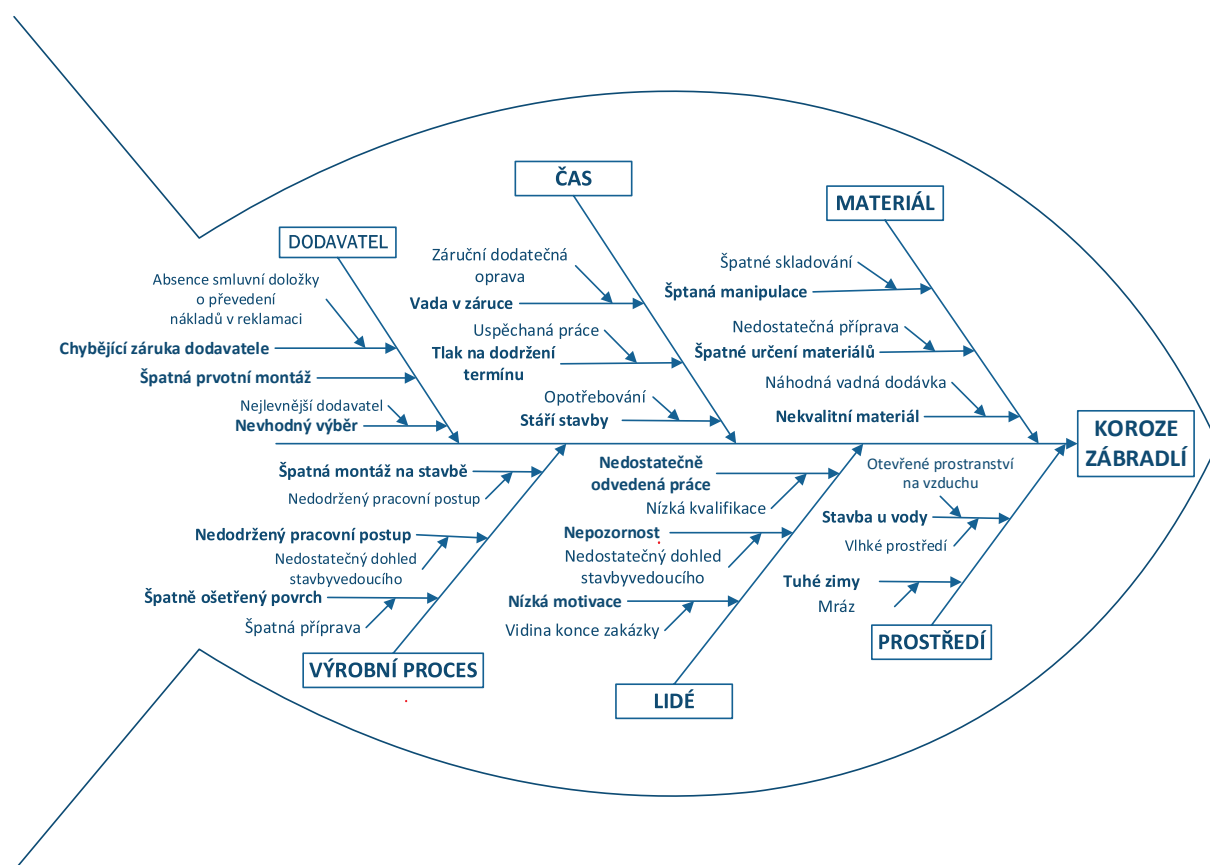


Schéma 9: Diagram rybí kosti (Vlastní zpracování v Microsoft Visio Professional)

Analýza Ishikawova diagramu je velmi podobná předchozímu, avšak liší se o několik větví - příčin. Mezi konkrétní zdroje závady můžeme zařadit:

- *Prostředí* – má pravděpodobně největší podíl na korozi zábradlí. Zábradlí se nachází na mostu vedoucí přes vodní tok, kde je velmi vysoká vlhkost, která je spolu s kyslíkem ideální pro vznik koroze. Nenapomáhají tomu ani tuhé zimy a mráz v blízkosti pole.
- *Materiál*, v tomto případě je možné, že byl použit nevhodný či nekvalitní materiál, se kterým bylo špatně manipulováno.
- *Lidé*, kteří mohli být nedostatečně proškoleni nebo poučeni o zacházení s položkou, dále mohlo být jedním z motivů brzká vidina dokončení zakázky a tímto i uspěchání či odbytí práce.
- *Čas* – jedním z aspektů je stáří zábradlí, poté nátlak na dodržení termínu, což mohlo způsobit zbrklou nebo odbytou práci.
- *Výrobní proces*, kdy jednou z příčin závady mohla být nekvalitní montáž na most ze strany zhotovitele, tedy pracovníků. Dále nebyl pravděpodobně dodržen pracovní postup nebo byl špatně ošetřen povrch nedostatečným nátěrem, za což zodpovídá stavbyvedoucí.
- *Dodavatel* pravděpodobně vybral nevhodný materiál, vzhledem k prostředí nacházejícího v blízkosti zábradlí. Mohl špatně smontovat produkt, již ve výrobní fázi a záruka na jeho služby po dobu plynutí záruční doby chybí úplně.

### **Návrhy řešení a podmínky realizace**

Na základě analýzy příčin a následků bylo navrženo několik řešení:

1. Doložka k Sod – při podobných zakázkách by bylo do budoucna vhodné, stanovit doložku ke smlouvě, která bude převádět zodpovědnost za vzniklé vady na dodaném předmětu přímo na zhotovitele zábradlí či jiného předmětu. Celý proces by fungoval obdobně jako u záruční doby na celé zakázce, tímto by si SWIETELSKY pojistili, že za takovéto vady bude odpovídat výhradně dodavatel.
2. Použit kvalitnější materiál odolný vůči korozi a takový, který je určen přímo k vodním stavbám. Podnik musí pečlivěji vybírat dodavatele, který nebude hodnocen jen z finanční stránky dodávky, ale i ze stránky kvality a výroby.
3. Dalším návrhem je přidání protikorozního nátěru na zábradlí nebo větší vrstvy běžně užívaného nátěru. Tyto kroky zkontroluje stavbyvedoucí nebo mistr.

### **4.1.3. Přínosy**

Přínosy z návrhů a podmínek realizace jsou velmi podobné v obou případech závad, proto jsou shrnuty do jedné kapitoly.

Díky odstranění veškerých závad budou eliminovány chyby i v dalších zakázkách. To podniku přinese konkurenční výhodu, jelikož nebudou vznikat dodatečné reklamace a stoupne obecná důvěryhodnost v dodávaných službách. Spolu s důvěryhodností vzroste i spokojenost zákazníků, investorů a postavení na trhu mezi dodavateli stavebních prací.

Dále budou ušetřeny náklady za opravy, materiál a práci zaměstnanců na reklamaci. Díky většímu počtu kontrolních bodů stoupne jistota za dobře odvedenou práci s minimem reklamací a vzroste přehled nejen ze strany zaměstnanců, ale i vedení společnosti.

## **4.2. Návrhy a doporučení na celkový rozvoj podnikání firmy**

Další kapitola je zaměřena na návrhy vedoucí k rozvoji podnikání společnosti. Tyto návrhy vychází s výše uvedené SWOT analýzy, která vyhodnotila potenciální hrozby společnosti, ale i její slabé stránky, rovněž je vycházeno z příležitostí pro možný rozvoj firmy.

### **4.2.1. Odkoupení podílu stavebnické či těžební společnosti**

Stavebnictví se dnes potýká s výrazným úbytkem přírodního kamene, písku, ale i šterku. Lomy jsou vyčerpány, už více než 30 let se neotevřel nový lom a očekává se, že do roku 2060 dojde přírodní kamenivo úplně. Pravděpodobně dojde v ČR k výraznému zdražení těchto materiálů nebo budou muset být dováženy ze zahraničí a cena za materiál a dopravu by takto stoupla dvojnásobně. Je tedy více než jasné, že do budoucna dojde k nahrazení kameniva jinou alternativou, velký potenciál má i recyklace stavebních materiálů, které se dají využít k další výstavbě (23).

### **Návrhy řešení a podmínky realizace**

Společnost SWIETELSKY by se měla do budoucna zamyslet nad spoluprací, nebo dokonce odkoupením části podílu stavebnické či těžební společnosti. Ceny za materiál prudce vzrostou nebo v horším případě takovýto materiál nebude v ČR vůbec. Tudíž by se měla zaměřit na firmy, které již recyklovaný materiál nabízí. Velmi obdobnou spoluprací má společnost KAMENOLOMY ČR s.r.o., které jsou součástí konkurenčního koncernu STRABAG SE a také jejich výhradní výrobce kameniva v ČR (24).

Níže jsou v tabulce č. 7 uvedeny potenciální společnosti, které by byly vhodné pro odkoupení podílu či navázání dlouhodobé spolupráce. Všechny firmy jsou v blízkosti Nového Jičína, kde podnik působí a tudíž by neměl problém s dopravou materiálu.

Tabulka 7: Možné společnosti pro budoucí spolupráci (Vlastní zpracování dle (25))

|     | <b>Společnost</b>                            | <b>Kamenivo</b>                              | <b>Recyklovaný materiál</b> | <b>Lokace</b>          |
|-----|--|--|-----------------------------|------------------------|
| 1 . | PRESBETON, s.r.o.<br>Drahotuše               | Směs recyklovaného kameniva                  | ANO                         | Hranice -<br>Drahotuše |
| 2 . | Českomoravský štěrk,<br>a.s.                 | Těžené i drcené kamenivo                     | NE                          | Mankovice              |
| 3 . | Recyklační středisko -<br>SYPKÉ HMOTY s.r.o. | Kamenivo, štěrk,<br>písek a recyklát         | ANO                         | Ostrava -<br>Vítkovice |
| 4 . | Petrokámen s.r.o.                            | Těžené, lomové,<br>recyklované a umělé       | ANO                         | Ostrava -<br>Vítkovice |
| 5 . | FRISCHBETON s.r.o.                           | Mechanicky<br>zpevněné, zásypový<br>materiál | NE                          | Odry                   |

Případné odkoupení podílu nebo určitá forma sloučení společnosti by nebyla pro stavební firmu žádnou novinkou. Podobná situace už nastala při odkoupení 50 % podílu Obalovny Ostrava s.r.o., která zajišťuje asfaltové směsi pro hutněné a konstrukční vrstvy pozemních komunikací. Kvůli této zkušenosti by se nejednalo o nový a neznámý postup.

### **Přínosy**

Přínos by padnul oběma stranám. Potenciální společnost by získala stálého odběratele a SWIETELSKY jistého dodavatele tolik potřebného materiálu. I přes nemalé vynaložené náklady na odkoupení podílu společnosti by se jednalo o investici do budoucna s velkou návratností v podobě zisku z nového podnikání. Mezi další přínosy patří:

- Jistá dodávka materiálu
- Úbytek nákladů za dodavatelské služby
- Zlepšení postavení na trhu



- Konkurenční výhoda
- Rozvoj podnikání společnosti

### **4.3. Nárůst kvalifikovaných zaměstnanců**

Organizace se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, kterých je k současným nárokům na kvalitu staveb stále více potřeba. Chybí jim především lidé s osvědčením a certifikací na danou činnost, ale i obvykle žádané pozice, jako stavbyvedoucí apod. Konkrétně schází tyto pracovní pozice:

- strojník
- pracovník s obsluhou bagru
- pracovník s obsluhou válce
- pracovník s obsluhou finisheru
- stavbyvedoucí
- projektant
- přípravař, rozpočtář

Nedostatek kvalifikovaných a odborných pracovníků může být vyřešen několika způsoby. První možností je oslovení škol ke spolupráci – především těch, které se orientují na požadované pozice a druhá je účast na veletrhu pracovních příležitostí.

#### **4.3.1. Oslovení středních či vysokých škol**

##### **Návrhy řešení a podmínky realizace**

Jedno z možných řešení je poohlédnutí se po potenciálních zaměstnancích ve školách, které se zaměřují na požadovanou pozici v podniku. Bylo by dobré se orientovat na studenty závěrečných nebo předposledních ročníků. Absolventi častokrát nevědí, kam po ukončení studia směřovat, proto je to ideální příležitost k oslovení v průběhu studia, kdy společnost přijde s nabídkou práce přímo ke zdroji. Mnoho z nich by jistě ocenilo a upřednostnilo nabídku před samotným vyhledáváním uplatnění. Než však společnost podnikne jisté kroky, musí mít udělen souhlas od školy.

Podnik by také mohl navázat dlouhodobou spoluprací s vybranou školou, kdy ji nabídne své služby v podobě umožnění bezpečné praxe, která je většinou na školách tohoto typu povinná. Z praxe by se případně mohla vyvinout dlouhodobá spolupráce se studentem, třeba v podobě brigády při studiu a po ukončení studia student s velkou pravděpodobností nastoupí do společnosti.

Oslovení studentů, případná nabídka praxe by probíhala skrz sociální síť školy, letáky, uveřejnění ve školním časopise nebo na „nástěnce pracovních míst“ přímo ve škole.

Níže jsou v tabulce č. 8 uvedeny střední školy, učiliště, vyšší odborná škola a vysoká škola zaměřující se na žádané pozice.

*Tabulka 8: Seznam škol zaměřených na požadované pozice (Vlastní zpracování)*

|    | Název školy   | Žádané zaměření ve škole                     | Dosažené vzdělání                        |
|----|---|--|--|
| 1. | Střední škola technická a zemědělská, Nový Jičín    | stavebnictví, zemědělství, strojírenství     | SŠ s maturitou nebo s výučním listem     |
| 2. | VOŠ, SOŠ a SOU Kopřivnice                           | strojírenství, provozní technika             | DiS., SŠ s maturitou nebo výučním listem |
| 3. | VŠB – Technická univerzita Ostrava                  | architektura, stavební inženýrství, ekonomie | Vysokoškolské                            |
| 4. | Střední škola řemesel Frýdek Místek                 | stavebnictví                                 | SŠ s maturitou                           |
| 5. | Střední průmyslová škola stavební Valašské Meziříčí | stavebnictví                                 | SŠ s maturitou                           |

Všech pět návrhů škol je v dojezdové vzdálenosti 35 minut autem, což je pro středoškoláky a vysokoškoláky jedním z klíčových požadavků.

Čtyři návrhy škol jsou v přijatelné vzdálenosti od firmy. Střední škola technická a zemědělská je dokonce ve stejném místě působení, VOŠ, SOŠ a SOU nacházející se v Kopřivnici, jsou vzdáleny do 20 minut jízdy autem nebo hromadnou dopravou, stejně tak je autem vzdálená i střední škola řemesel ve Frýdku Místku. VŠB v Ostravě je ze všech nejdále, dojezdová vzdálenost autem je do 35 minut.

### **Postup při spolupráci**

1. Podnik stanoví požadavky k potřebné pozici (např.: stavbyvedoucí junior).
2. Oslovení školy, na které je vyučován žádaný obor.
3. Odsouhlasení a stanovení podmínek.

- Např.: ujednání ve spolupráci, případně praxe (zajištění bezpečnosti a dohledu, finanční odměna, apod.)
4. Oslovení studentů, nabídka praxe.
    - Sociální sítě školy, letáky, uveřejnění ve školním časopise nebo na „nástěnce pracovních míst“ přímo ve škole.
  5. Při vzájemné spokojenosti na praxi nabídnutí dlouhodobé spolupráce v podobě brigády nebo možný nástup po absolvování studia.

### **Přínosy**

Obecně lze přínosy shrnout do několika bodů:

- Zvýšení počtu kvalifikovaných a odborných pracovníků.
- Příliv nových pracovníků zvýší celkovou pracovní sílu v podniku, společnost si tímto bude moci dovolit přijímat více zakázek.
- Přínos pro obě strany
  - Pro školu je to velmi dobrá příležitost spolupracovat s firmou, která má na trhu dobré jméno, dále získá pro své žáky rozšířenou a novou možnost pro absolvování praxe.
- Zvýšení konkurenceschopnosti.
- Zesílení postavení na trhu.

#### **4.3.2. Účast na veletrhu pracovních příležitostí**

Druhou možností, jak docílit zvýšení počtu potřebných pracovníků je účast na veletrhu pracovních příležitostí. Takovýchto veletrhů je v ČR nespočet, v Moravskoslezském kraji je každoročně pořádán jeden z největších a nejnavštěvovanějších – „**Veletrh pracovních příležitostí kariéra+**“, který je uskutečňován na Vysoké škole Báňské v Ostravě.

Každým rokem veletrh navštíví přes 2000 účastníků a vystaveno je přes 100 stánků různé škály zaměstnavatelů. Výjimkou byl pouze 14. ročník veletrhu v roce 2021, který byl kvůli pandemické situaci uskutečněn online. Vzhledem k tomu, že průměrně na fakultě stavební na VŠB studuje kolem 1400 lidí, je zde velký potenciál. Dalším faktem je, že se veletrhu kariéra+ v Moravskoslezském kraji neúčastní žádná stavební firma, což znamená nulovou konkurenci na veletrhu (26).

## **Veletrh kariéra+ nabízí několik služeb a možností pro působící vystavovatele.**

Konkrétně jsou nabízeny:

### **1. Prezentace na stáncích**

Na výběr je ze tří druhů stánků viz. tabulka níže:

*Tabulka 9: Druhy stánků (Vlastní zpracování dle (26))*

|            | <b>Stánek</b>             | <b>Rozměr</b> | <b>Cena bez DPH</b> |
|------------|---------------------------|---------------|---------------------|
| <b>1 .</b> | Malý                      | 2x1 m         | 26 500 Kč           |
| <b>2 .</b> | Standart                  | 3x2 m         | 32 500 Kč           |
| <b>3 .</b> | Rohový + umístění banneru | 3x2 m         | 37 000 Kč           |

- Rohový stánek je s otevřenou boční stranou, kde je umožněno rozmístit posezení a bannery.
- Není možno využít vlastní stánek, musí být vizuálně jednotné.
- Na čele stánku je umístěn límec tvořící název společnosti.
- V rámci zařízení jsou k dispozici: stoly, židle, wifi a elektrická přípojka (26).

### **2. Individuální setkání – prezentace, workshop**

- Prezentace probíhá v místnosti pro 90 lidí.
- Délka workshopu je stanovena na 15 minut.
- K dispozici je plátno, dataprojektor a zvukové zařízení.
- Cena bez DPH: 9 000 Kč (26).

### **3. Speed dating**

- Jedná se o rychlé pohovory mezi firmou a předem registrovanými studenty, kteří mají zájem o práci v konkrétním podniku.
- Vymezený čas (10:00 – 12:15) i místo dění. Dle počtu registrovaných si společnost volí délku pohovoru sama.
- Cena bez DPH: 9 000 Kč (26).

### **4. Katalog inzerátů**

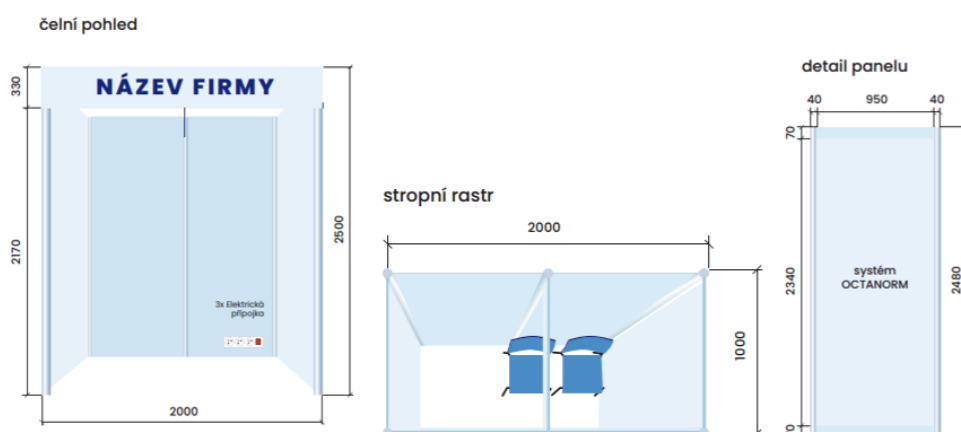
- Umístění v katalogu inzerátů firem, které jsou rozdávány ode dne veletrhu v každém balíčku návštěvníků. Katalogy jsou k dispozici i po celý rok studentům VŠB-TUO až do zahájení dalšího ročníku veletrhu.
- Ceník umístění kreativního inzerátu v katalogu bez DPH: 2xA4 stojí 19 000 Kč, 1xA4 za cenu 15 000 Kč a ½ A4 v ceně 11 500 Kč.

- Počet výtisků: 3500 ks
- Vizuální či grafická stránka není zajišťována.
- V rejstříku je uvedeno: logo, informace o firmě, kontakt a hlavní obory (26).

### Návrh řešení a Podmínky realizace

Účastí na veletrhu se zvýší počet kvalifikovaných pracovníků především na odborných pozicích, jako stavbyvedoucí či projektový inženýr. Před podáním „příhlášky“ na veletrh se však musí organizace předem připravit viz. návrhy a doporučení níže.

**1. Výběr stánku** – firma si může vybrat ze tří druhů velikostí uvedených v tabulce č. 9. Záleží čistě na preferencích podniku a ceně, kterou budou ochotni zaplatit, avšak plně dostačující je stánek č. 1 – malý stánek s celkovým obsahem  $2m^2$ . O umístění stánku v aule rozhoduje pořadatel, avšak čím dříve si firma objedná účast, tím lepší umístění získá. Detailní rozměry stánku s panelem a grafická stránka je vyjádřeny na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Detailní rozměry malého stánku (26)

V rámci této služby je i umístění loga firmy na [www.karieraplus.cz](http://www.karieraplus.cz) s linkem na [www](http://www) stránku dle přání objednatele.

**2.** Počítá se, že prezentaci společnosti a nabídky zaměstnání zajistí ve stánku 2 osoby. Pro úspěšnou prezentaci stánku bude třeba **zajistit několik poutačů spolu s propagačními předměty firmy**, čím jich bude více a budou zajímavější, tím lépe.

**3.** Součástí ceny za stánek je i umístění **v rejstříku katalogu zaměstnavatelů**. Vzhledem k počtu výtisků (3500 ks) je katalog významnou propagací firmy a má velkou potencialitu k nalezení nových pracovníků. Další potřebnou věcí je tedy vyplnit přehledný formulář,

který je ve své podstatě velmi jednoduchý. Níže je uvedený prázdný formulář s podrobnými vysvětlivkami (26).

Možnost práce pro hendikepované

Název společnosti → **NÁZEV**

Představení společnosti →

Možnost stáží a částečných úvazků? →

Z jakých oborů společnost hledá budoucí zaměstnance? →

Kontaktní údaje →

ALTERNATIVNÍ FORMY PRACOVNÍCH ÚVAZKŮ

OBORY

LOGO

KONTAKTY

- Administrativa
- Lidské zdroje a management
- Automotiv
- Marketing a média
- Obchod
- Doprava, logistika a bezpečnost
- Ekonomika, podnikové finance a bankovníctví
- Robotika a automatizace
- Energetika a tepelná technika
- Elektro
- Kvalita
- Geo a Enviro
- Materiály a chemie
- Informační technologie
- Služby a klientský servis
- Stavebnictví a architektura
- Strojírenství
- Jiné

Obrázek 12: Formulář do rejstříku zaměstnanců (26)

## Náklady

Tabulka 10: Náklady za veletrh kariéra+ (Vlastní zpracování)

| POLOŽKA                  | CENA                |
|--------------------------|---------------------|
| Malý stánek (2x1 m )     | 26 500 Kč bez DPH   |
| Občerstvení              | 300 Kč              |
| Propagační předměty      | V rámci firmy, 0 Kč |
| Odměna pro 2 zaměstnance | 2 000 Kč            |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b>    | <b>28 800 Kč</b>    |

Výše uvedené náklady jsou minimální s porovnáním s přínosem, který to společnosti přinese v podobě získání potřebných zaměstnanců. Pokud by se tyto náklady rozprostřely mezi všechny pobočky SWIETELSKY v Moravskoslezském kraji, při účasti na veletrhu jedním zástupcem za celou oblast, byly by téměř zanedbatelné.

## Postup

Před samotným potvrzením objednávky je třeba naplánovat všechny podstatné body akce, jako zvolení typu stánku, zda se podnik bude účastnit speed datingu a individuálního workshopu nebo jestli bude mít svou stránku v katalogu zaměstnavatelů.

Dalším krokem je vyplnění a odeslání závazné online objednávky, která je zasílána nejpozději do 31. ledna daného roku. V případě odeslání závazné elektronické objednávky do 15. listopadu je podniku udělena sleva 7 %. Včasné odeslání objednávky je důležité z hlediska lepšího umístění v aule – platí pravidlo: čím dříve, tím lépe (26).

Po obdržení objednávky je vystaviteli doručena faktura, která musí být zaplacená do 30 dní (26).

Do 31. ledna je také nutno doložit veškeré podklady, jako grafickou stránku (kvůli katalogu, límcí, logu) a potřebné informace k rejstříku katalogu zaměstnavatelů viz. obrázek č. 12 (26).

V případě zájmu o individuální workshop je potřeba dodat do konce února příslušného roku 15minutovou prezentaci (26).

Posledním krokem jsou již přípravy na veletrh a jeho zúčastnění, který se obvykle uskutečňuje počátkem března.

### **Přínosy**

Zúčastnění se veletrhu pracovních příležitostí by pro pobočku v získávání zaměstnanců znamenal krok dopředu. Nejen, že by se zvýšil počet potřebných odborných pracovníků, ale zaznamenal by velký náskok před konkurencí, jelikož žádná stavební firma se v Moravskoslezském kraji veletrhu neúčastní. Souhrnné přínosy účasti na veletrhu kariéra+:

- Zvýšení počtu odborných pracovníků.
- Zvýšení povědomí o firmě.
- Potenciální spolupráce se školou, viz. předchozí návrh.
- Nárůst počtu odborných pracovníků navýší kvalitu a hodnotu ve společnosti  
➔ rozvoj podnikání.
- Mladí a inovativní lidé, posouvající společnost dále.
- Zvýšení konkurenceschopnosti.
- Zesílení postavení na trhu.
- Rozšíření kontaktů – na veletrhu mohou potkat mnoho zajímavých podniků, lidí a budoucích zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá analýzou zakázky ve společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. Hlavním cílem bylo navrhnout průběh zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti tak, aby byly splněny požadavky zákazníka a zároveň došlo k rozvoji podnikání v dané organizaci. Úvodem bylo poskytnuto obecné seznámení s prací a výstupy bakalářské práce.

Následovala teoretická východiska práce, která sloužila k porozumění části analytické. Primárně je rozebrán podnik, proces, jakost, veřejná zakázka, outsourcing, zákazník a analytické metody.

Druhá část práce se zaměřovala na popis současného stavu podnikání organizace, díky které byla detailněji představena zmíněná společnost. Byly uvedeny podstatné informace nejen o celém koncernu SWIETELSKY, ale i o konkrétní pobočce v Moravskoslezském kraji. Informace o společnosti sahají od obecných údajů, rozsahu činností podnikání, organizační struktury, vlastního IS až po samotné zakázky, či služby dodavatelů.

V analytické části práce, byl popsán průběh zakázky ve vybraném podniku, konkrétně se jednalo o rekonstrukci mostu přes Polančici v obci Polanka nad Odrou, která proběhla v minulých letech. Celý proces analýzy započal už prvním vstupem do podniku, jakožto získání zakázky, až po konečnou část, tedy realizaci a finální předání. Následně byla použita Porterova analýza, která poukázala na velmi silné konkurenční prostředí a SWOT analýza, ze které byly vyvozeny slabé stránky, hrozby, ale i zásadní příležitosti společnosti.

Jelikož ke konci záruční doby vznikly dvě závady – trhlina v asfaltové ploše a koroze zábradlí, bylo důležité určit příčinu vzniku vad, což bylo také provedeno na základě Ishikawova diagramu. Díky tomu bylo doporučeno několik vlastních návrhů řešení. Co se týče trhliny v asfaltové ploše, obecně lze říct, že v zakázce chyběly pevně stanovené kontrolní body, dále důkladné prověření materiálů před jejich užitím, včetně držení se stanovených poměrů na celkovou pokládku, správné zacházení s materiálem a nakonec přesné dodržení technologických postupů. U zkorodovaných prvků zábradlí bylo navrženo přidání doložky ke smlouvě, která převádí zodpovědnost za vzniklé vady na dodaném předmětu přímo na zhotovitele zábradlí. Poté byl navrhnut výběr



kvalitnějšího materiálu a přidání protikoroziního nátěru na zábradlí nebo větší vrstvy běžně užívaného nátěru.

Druhá polovina návrhové části byla zaměřena na návrhy a doporučení pro celkový rozvoj podnikání, vycházející převážně ze SWOT analýzy. Jednou z hrozeb a zároveň slabých stránek organizace, je závislost na dodavatelích materiálu a výrazný úbytek přírodního kamene. Díky tomuto aspektu by se organizace měla do budoucna zamyslet nad spoluprací, nebo dokonce odkoupením části podílu stavebnického podniku, který se už zabývá recyklací stavebního materiálu, či těžební společnosti. Bylo navrženo pět potenciálních firem v blízkosti působící pobočky, které by podniku přinesly konkurenční výhodu, jistou dodávku materiálu, další zisk z podnikání a úbytek nákladů za dodavatelské služby. Další návrh je zaměřen na nedostatek kvalifikovaných a odborných pracovníků v organizaci. Jedno z možných řešení je poohlédnutí se po potenciálních zaměstnancích na pěti navrhnutých středních a vysokých školách. Orientaci by měli směřovat na absolventy či studenty závěrečných ročníků a také na navázání spolupráce s vybranou školou, kvůli možné praxi. Druhou možností, je účast na Veletrhu pracovních příležitostí kariéra+, uskutečňující se na VŠB v Ostravě. Podnik by musel vynaložit určité náklady, avšak v porovnání s přínosy, které mu účast přinese, by byly zanedbatelné.

Obecně lze říct, že uvážení těchto návrhů by podniku poskytlo nemalé přínosy. Co se týče konkrétní zakázky, díky odstranění veškerých závad budou eliminovány chyby i v dalších zakázkách, jelikož nebudou vznikat dodatečné reklamace a stoupne obecná důvěryhodnost v dodávaných službách. Spolu s ní vzroste i spokojenost zákazníků, investorů a postavení na trhu mezi dodavateli stavebních prací. Dále budou ušetřeny náklady za opravy, materiál a práci zaměstnanců na reklamaci. V druhé části by mohlo při uskutečnění návrhů dojít ke skutečnému rozvoji podnikání. Zlepšili by i své postavení na trhu, nemluvě o konkurenční výhodě a posílení celé společnosti.

## POUŽITÉ ZDROJE

1. Podnik: (Business, Enterprise). *Managementmania* [online]. Wilmington (DE), 2011 - 2021, 17.02.2016 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>
2. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5 .
3. *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
4. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9 .
5. HUTYRA, CSC., doc. Ing. Milan. Popis procesu - mapování procesu. In: *QMprofi.cz* [online]. Evropská 423/178, Praha 6 : Verlag Dashöfer, 14.5 .2014 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z : [https://www.qmprofi.cz/33/popis-procesu-mapovani-procesu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GBUmmDRfrKvA/](https://www.qmprofi.cz/33/popis-procesu-mapovani-procesu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GBUmmDRfrKvA/)
6. Event-driven process chain (EPC). *ARIS Community* [online]. Postfach 130251 64242 Darmstadt Germany: Software, 2011 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z : <https://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>
7. SVOZILOVÁ, A . *Projektový management*. 2 . vyd. Praha: Grada, 2011, 392 s . ISBN 978-80-247-3611-2 .
8. JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, [2013?]. ISBN 978-80-905297-1 -7 .
9. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4 .
10. KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k ...* Olomouc: ANAG, 2016-. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-040-9 .
11. Nové limity ve veřejných zakázkách od 1 .1 .2020. *Verejna-soutez.cz* [online]. Bubenská 1376/39, Praha 7 , 170 00, Česká republika [cit. 2021-04-17].

- Dostupné z : [https://www.verejna-soutez.cz/service/novinky/nove\\_limity\\_verejne\\_zakazky\\_2020F](https://www.verejna-soutez.cz/service/novinky/nove_limity_verejne_zakazky_2020F)
12. KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k ...*. Olomouc: ANAG, 2016-. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-040-9 .
  13. MALÝ, Josef. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Vyd. 1 . Praha: C .H . Beck, 2002. xiii, 257 s . C .H . Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5 .
  14. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2 ., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2 .
  15. VYSKOČIL, Vlastimil K . a Ondřej ŠTRUP. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-45-2 .
  16. KOŠTURIK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7 .
  17. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7 .
  18. KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2 . Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3 .
  19. SWIETELSKY: *Stavíme na nápadech* [online]. Edlbacherstraße 10 4020 Linec Rakousko: Swietelsky [cit. 2021-04-17]. Dostupné z : <https://www.swietelsky.cz/>
  20. SWIETELSKY: *Feels like family* [online]. Edlbacherstraße 10 A -4020 Linz: Swietelsky [cit. 2021-04-18]. Dostupné z : <https://www.we-are-swietelskys.com/>
  21. SWIETELSKY: *Stavíme na nápadech* [online]. JB Stavební, s.r.o. Pražákova č . ev. 397 619 00 Brno: JB Stavební, 2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z : [http://www.jbstavebni.cz/files/Prezentace\\_2019\\_CJ\\_small\\_4 .pdf](http://www.jbstavebni.cz/files/Prezentace_2019_CJ_small_4.pdf)
  22. CEEC Research [online]. Na spojce 968/7 Praha 10 - Vršovice 101 00, 2005 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z : <https://www.ceec.eu/index.php>

23. Cirkulární ekonomika aneb recyklace ve velkém. *Archizoom* [online]. Závěrka 3 , Praha 6 – Břevnov: Idealab, 2019 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z :  
<https://archizoom.cz/cirkularni-ekonomika-aneb-recyklace-ve-velkem/>
24. *Mineral-cesko: KAMENOLOMY ČR s.r.o* [online]. Polanecká 849, 721 00 Ostrava-Svinov [cit. 2021-04-18]. Dostupné z : <http://www.mineral-cesko.com/>
25. Prodej kamene a drti. *Firmy.cz* [online]. Radlická 3294/10, Praha 150 00: Seznam.cz, 2013 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z :  
<https://www.firmy.cz/Obchody-a-obchudky/Prodejci-stavebnin/Prodejci-stavebnich-hmot/Prodej-kamene-a-drti/kraj-moravskoslezsky>
26. *Veletrh pracovních příležitostí kariéra+* [online]. 17. listopadu 2172/15, 708 00 Ostrava-Poruba: VŠB-TUO, 2007 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z :  
<https://www.karieraplus.cz/cz/>
27. MISIUREK, B. Standardized work with TWI: eliminating human errors in production and service processes. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 978-1-4987-3754-8.

#### **ZDROJE ZE SPOLEČNOSTI SWIETELSKY**

28. Propagační leták firmy
29. Interní zdroj firmy
30. Interní sdělení firmy
31. Výzva k podání nabídek - stavební práce most Polanka, SoD
32. Fotodokumentace ke stavebnímu a montážnímu deníku
33. Závěrečná zpráva ze stavby
34. Stavební a montážní deník
35. Firemní dokumentace
36. Smlouva o dílo na zhotovení stavby
37. Závěrečná zpráva ze stavby
38. Dokumentace k reklamaci
39. Zpráva o postupu výstavby

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Logo společnosti (19).....  | 25 |
| Obrázek 2: Stavební úpravy objektu A5 FSI VUT (21) .....                         | 26 |
| Obrázek 3: Stavební úpravy výukových prostor objektu A5 FSI VUT (21) .....       | 26 |
| Obrázek 4: Odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA (28).....                       | 28 |
| Obrázek 5: Organizační struktura odštěpného závodu oblasti Ostrava (29) .....    | 28 |
| Obrázek 6: Pilotové založení (32) .....  | 35 |
| Obrázek 7: Průběh zakázky (Vlastní zpracování v Microsoft Project Document)..... | 39 |
| Obrázek 8: Torzo mostu před stavbou (32) .....                                   | 40 |
| Obrázek 9: Most a nájezdová cesta po realizaci (32) .....                        | 41 |
| Obrázek 10: Koryto mostu po realizaci (32) .....                                 | 41 |
| Obrázek 11: Detailní rozměry malého stánku (26).....                             | 58 |
| Obrázek 12: Formulář do rejstříku zaměstnanců (26) .....                         | 59 |

## SEZNAM SCHÉMAT

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: Procesní mapa (Vlastní zpracování dle: (5)).....  | 11 |
| Schéma 2: Hierarchizace procesního řízení (Vlastní zpracování dle (4)) .....                                | 13 |
| Schéma 3: Požadavek na jakost procesu (Vlastní zpracování dle (9)) .....                                    | 15 |
| Schéma 4: Struktura hodnoty pro zákazníka (Vlastní zpracování dle (16)) .....                               | 21 |
| Schéma 6: Postup vytváření zákaznickovy hodnoty přes inovace (Vlastní zpracování dle (16)) .....            | 23 |
| Schéma 7: Procesní řetězec znázorňující průběh zakázky podnikem (Vlastní zpracování v ARIS Architect) ..... | 42 |
| Schéma 8: Porter's five forces (Vlastní zpracování dle (18)) .....  | 43 |
| Schéma 9: Ishikawa diagram (Vlastní zpracování v Microsoft Visio Professional) .....                        | 48 |
| Schéma 10: Diagram rybí kosti (Vlastní zpracování v Microsoft Visio Professional) ..                        | 50 |

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Členění podniků v souladu Evropské komise (Vlastní zpracování dle: (2))  | 10 |
| Tabulka 2: Limity financí veřejných zakázek (Vlastní zpracování dle (11))           | 17 |
| Tabulka 3: Členění zakázek firmy SWIETELSKY (Vlastní zpracování dle (30))           | 30 |
| Tabulka 4: Celková cena za provedení stavby (Vlastní zpracování podle (31))         | 33 |
| Tabulka 5: Dodavatelé materiálů (Vlastní zpracování podle (33))                     | 36 |
| Tabulka 6: Výsledky soutěže <b>TOP stavební firma</b> (Vlastní zpracování dle (22)) | 44 |
| Tabulka 7: Možné společnosti pro budoucí spolupráci (Vlastní zpracování dle (25))   | 53 |
| Tabulka 8: Seznam škol zaměřených na požadované pozice (Vlastní zpracování)         | 55 |
| Tabulka 9: Druhy stánků (Vlastní zpracování dle (26))                               | 57 |
| Tabulka 11: Náklady za veletrh kariéra+ (Vlastní zpracování)                        | 59 |

## SEZNAM ZKRATEK

|      |   |
|------|---|
| ARIS | Architektura integrovaných informačních systémů |
| EPC  | Event-driven Process Chain                      |
| HPC  | Hlavní polní cesta                              |
| IS   | Informační systém, inženýrská síť               |
| K.ú. | Katastrální území                               |
| NK   | Nosná konstrukce                                |
| SO   | Stavební objekt                                 |
| SoD  | Smlouva o dílo                                  |

# PŘÍLOHY

Příloha I: Podrobný postup prací (Vlastní zpracování dle (34), (39))

| <b>Datum<br/>/2016</b> | <b>Prováděná práce</b>   |
|------------------------|--|
| 18.7. – 27.7.          | <p>Předání a převzetí staveniště</p> <p>Osazení provizorního dopravního značení</p> <p>Příprava staveniště – kácení dřevin</p> <p>Kopání sond na vodovodu sanatoria Klimkovice v místě rozšíření cesty</p> <p>Skrývka ornice, odkopávky nad vodovodem a jeho ochrana panely</p> <p>Úprava pláně a provedení konstrukčních vrstev pro rozšíření komunikace</p> <p>Dovoz zařízení staveniště a osazení na rozšířenou část komunikace</p>   |
| 28.7. – 4.8.           | <p>Demolice nosné konstrukce původního mostu</p> <p>Demolice opěr a křídel původního mostu vč. odvozu sutě na skládku</p> <p>Prohloubení původního koryta toku, osazení rour pro převod vody</p> <p>Provedení Zemních hrázek a zásyp potrubí, zpevnění plochy nad potrubím silničními panely</p> <p>Úprava a zhutnění pracovní plochy pro vrtnou soupravu pro hluché vrtání</p> <p>Dovoz vrtné soupravy a jejího příslušenství, provedení 11ks vrtných pilot pro založení mostu</p> <p>Dokončení vrtných pilot, odvoz vrtné soupravy a jejího příslušenství</p>  |
| 5.8. – 31.8.           | <p>Odstranění plochy ze silničních panelů pro vrtnou soupravu</p> <p>Výkop stavební jámy pro založení mostu, odkop mezi pilotami po základovou spáru</p> <p>Odbourání hlav pilot, provedení podkladního betonu pro základy</p> <p>Dovoz a vázání výztuže základů opěr, bednění základů, betonáž, obednění</p> <p>Dovoz a vázání výztuže dříků opěr, křídel, bednění dříků a křídel a jejich betonáž</p> <p>Odbednění opěr a křídel, izolační nátěry, ochrana geotextílií, částečný zásyp rubu</p> <p>Osazení drenážního potrubí za opěrami a vyvedení přes otvory v opěrách, obsyp kamenivem</p> <p>Zásyp opěr a křídel do úrovně zemní pláně se zhutněním</p> |



|                |  |
|----------------|--|
| 1.9. – 30.9.   | <p>Vyrovnnání dna v korytě toku a montáž silničních panelů pod podpěrnou skruž</p> <p>Dovoz bednění mostovky a podpěrné skruže</p> <p>Montáž podpěrné skruže, bednění mostovky, vázání výztuže, bednění boků a čel NK</p> <p>Betonáž nosné konstrukce a její následné ošetřování – zakrytí, kropení</p> <p>Provedení propustku DN 600 pod komunikací včetně vtokové jímky</p> <p>Provedení rigolů svedených do vtokové jímky a vydláždění lomovým kamenem</p> <p>Odbednění čel a boků nosné konstrukce, nadbednění křídel, vázání výztuže a betonáž</p> <p>Odbednění křídel, nátěr proti zemní vlhkosti, izolace Naip rubu křídel a čel NK</p>   |
| 1.10. – 30.10. | <p>Obrokování povrchu části NK pod budoucími římsami, nátěr ALP</p> <p>Okapnice, izolace části NK pod římsami Naip včetně ochrany izolace</p> <p>Bednění říms, vázání výztuže a betonáž, ošetřování betonu</p> <p>Odbednění říms. demontáž podpěrné skruže, odbednění mostovky, odvoz do skladu</p> <p>Demontáž panelové plochy pod podpěrrou, výkop bednění patek v březích toku</p> <p>Vázání výztuže břehových patek a jejich betonáž</p> <p>Opevnění břehů koryta dlažbou z lomového kamene do lože z betonu pod mostem</p> <p>Spárování kamenné dlažby, odstranění potrubí pro převedení vody a zemních hrázek</p> <p>Opevnění břehů vodního toku kamennou rovnatinou s vyklínováním – mimo most</p> <p>Provedení skluzů z kamenné dlažby do betonu, zaspárování</p> <p>Broušení hran nosné konstrukce a říms</p> |
| 31.10. – 6.11. | <p>Odstranění konstrukčních vrstev kameniva na stávající komunikaci</p> <p>Zhutnění plně, navážka nových konstrukčních vrstev z kameniva</p> <p>Obrokování povrchu zbylé části NK – mezi římsami</p> <p>Provedení zkoušek na nosné konstrukci</p> <p>Nátěr na povrchu mostovky Alp, izolace mostovky Naip</p> <p>Provádění hrubých terénních úprav</p> <p>Nátěr pohledových částí konstrukce – opěr, křídel a říms</p>   |
| 7.11. – 14.11. | <p>Provedení konstrukční vrstvy z penetračního makadamu před a za mostem</p> <p>Pokládka asfaltových vrstev na polní cestě a na mostě</p> <p>Dodávka a montáž ocelového zábradlí se svislou výplní na římsy mostu</p> <p>Dodávka a montáž ocelového zábradlí dvojmadlového u vtokové jímky propustku</p> <p>Provedení krajnic z asfaltového recyklátu</p> <p>Dokončení terénních úprav, osetí vyklízení staveniště</p> <p>Předání a převzetí stavby</p>  |